

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Firemní kultura ve vybrané společnosti – Red Bull

Corporate Culture in Selected Company – Red Bull

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph. D

ZAMRAZILOVÁ
KAROLÍNA

2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Zamrazilová Jméno: Karolína Osobní číslo: 437618
 Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
 Zadávací katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií, Oddělení pedagogických a psychologických studií
 Studijní program: Ekonomika a management
 Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Firemní kultura ve vybrané společnosti - Red Bull

Název bakalářské práce anglicky:
Corporate Culture in Selected Company - Red Bull

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je získat na toto téma co nejvíce relevantních informací z odborných zdrojů, definovat a popsat tak firemní kulturu a její vliv na personální činnosti.

V praktické části se budu zabývat výsledky dotazníkového šetření, jeho rozboru a následným doporučením.

OSNOVA: 1. teoretická část: definice pojmu kultura, definice pojmu firemní kultura, vytváření firemní kultury a její změna, firemní identita, vliv firemní kultury na vybrané personální činnosti, 2. praktická část: firemní kultura ve společnosti Red Bull, historie společnosti Red Bull, výzkum firemní kultury ve společnosti Red Bull, dotazníkové šetření, vliv současné firemní kultury na vybrané personální činnosti

Seznam doporučené literatury:

1. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
2. ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
4. DVORČÁK, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1590-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Martin Hlávka, Red Bull Česká Republika, Nad Paňankou, Praha 6, 160 00

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 4.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

Šnýdrová
 Podpis vedoucí(ho) práce

Martin Hlávka
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Karolína
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-04-2018

Datum převzetí zadání

Karolína
 Podpis studenta(ky)

ZAMRAZILOVÁ, Karolína. *Firemní kultura ve vybrané společnosti – Red Bull*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

ZAMRAZILOVÁ
KAROLÍNA

2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18.5. 2018	Podpis:
--------------------------------	----------------

ZAMRAZILOVÁ
KAROLÍNA

2018

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové Ph. D za pomoc a vstřícnost při komunikaci a cenné rady.

Dále chci poděkovat manažerce HR oddělení a manažerovi brand oddělení společnosti Red Bull za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování informací a na závěr celé společnosti Red Bull, za poskytnutí informací, bez nichž by nemohla vzniknout praktická část této práce.

Abstrakt

Práce se zabývá firemní kulturou ve vybrané společnosti z hlediska teoretických poznatků z nastudované odborné literatury, rozhovoru s HR manažerkou, a vlastního dotazníkového šetření. Cílem bakalářské práce, v teoretické části je získat na toto téma co nejvíce relevantních informací z odborných zdrojů a definovat tak firemní kulturu a její vliv na personální činnosti, v praktické části se budu zabývat výsledky dotazníkového šetření a následným doporučením.

Klíčová slova

Firemní kultura, společnost, personální činnosti, zaměstnavatel, organizační kultura, získávání a výběr zaměstnanců

Abstract

The aim of the bachelor thesis was to get as much source as possible for defining and describing corporate culture and its influence on personnel activities and based on these theoretically acquired knowledge and questionnaire survey to describe the corporate culture in selected company Red Bull and propose measures and recommendations.

Key words

Corporate culture, company, personnel activity, employer, company culture, recruitment and selection of employee

Obsah

Úvod.....	4
1. Teoretická část.....	6
1.1 Definice pojmu kultura a firemní kultura	6
1.2 Vytváření firemní kultury a její změna	8
1.2.1 Principy firemní kultury	11
1.2.2 Složky firemní kultury.....	13
1.2.3 Typologie firemní kultury	16
1.3 Silná firemní kultura a její souvislosti.....	21
1.4 Význam firemní kultury.....	22
1.5 Firemní identita.....	24
1.6 Vliv firemní kultury na vybrané personální činnosti	26
1.6.1 Získávání a výběr zaměstnanců	26
1.6.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	28
1.6.3 Odměňování zaměstnanců	29
2. Praktická část	31
2.1 Historie společnosti Red Bull	31
2.2 Současná strategie společnosti Red Bull	33
2.3 Vliv současné firemní kultury na vybrané personální činnosti.....	35
2.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců	35
2.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	36
2.3.3 Odměňování zaměstnanců	36
2.4 Výzkum firemní kultury ve společnosti Red Bull.....	37
2.4.1 Metody použité při výzkumu.....	38
2.4.2 Cíle a výzkumné předpoklady	38
2.4.3 Dotazníkové šetření.....	40
2.6 Diskuze a navržená doporučení	61
3. Závěr	64
Seznam použité literatury	67
Literární zdroje.....	67
Internetové zdroje.....	69
Firemní zdroje.....	70
Seznam obrázků.....	71
Seznam tabulek	71
Seznam grafů.....	71

Úvod

Téma firemní kultury je v poslední době často zmiňované, avšak není v odborné literatuře jednoznačně vymezeno. Firemní kultura je součástí všech firemních dějů a zároveň je i zásadním stavebním kamenem celé organizace. Můžeme tam zařadit jak jednotlivé personální činnosti, tak i ideologii, vizi nebo historii.

Názory jednotlivých autorů na to, co přesně firemní kultura je, jak vzniká, jak probíhá její změna a co je její součástí, se v zásadě liší, ale to, na čem se jich většina shodla je, že je nepostradatelná pro efektivní fungování společnosti a může velice přispět k dosahování krátkodobých a dlouhodobých cílů, jak obchodních, strategických tak třeba těch marketingových.

V každé společnosti existují nějaké postoje, hodnoty, zaseté procesy ale i styl komunikace, oblékání nebo architektura sídla, to vše je součástí firemní kultury.

Firemní kultura není na rozdíl od organizačního nebo pracovního řádu formálně zakotvena v předpisech firmy, proto ji nelze nařídit nebo vymáhat. Jde o soubor psaných i nepsaných pravidel a chování, které by se v rámci firmy měly dodržovat. Každý zaměstnanec se s firemní kulturou chtě nechtě setkává, může být silná nebo slabá a zároveň může pomoci k rozvoji ale i ho potlačovat.

Stejně, jako je kultura, určitou známkou vyspělosti národa, tak je firemní kultura známkou vyspělosti dané společnosti. Dobře nastavená a fungující firemní kultura je pro danou firmu jednou z nejlepších reklam vůbec. Nositelkou kultury není daná firma, ale jsou to zaměstnanci, jejich vzájemné vztahy, vztahy s nadřízenými, komunikace, ztotožnění se s cíli společnosti nebo identifikace s jejími symboly.

Je těžké odhadnout lidské chování, a je ještě těžší dát dohromady skupinu lidí, kteří vytvoří kvalitní a dobře fungující firemní kulturu. Každý člověk je odlišná osobnost, má jiné priority, jinak vnímá jednotlivé situace, jinak pracuje samostatně a jinak ve skupině. Jednoduše řečeno, pokud má být firma úspěšná, nesmí podhodnotit důležitost právě firemní kultury. Pokud nastavená kultura funguje správně, podporuje výkonnost společnosti, pomáhá k dosahování nastavených cílů a může být konkurenční výhodou

firmy, protože firemní kultura může být právě jedním z důvodů, proč se někdo rozhodne jít pracovat právě pro danou společnost.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části najdeme poznatky z odborné literatury zabývající se pojmem kultury obecně, pojmem firemní kultury a jejího vzniku a následně vlivem na vybrané personální činnosti. Zároveň je také východiskem pro část praktickou. V praktické části se zabývám představením společnosti Red Bull a její firemní strategií, ze které vychází firemní kultura, a nakonec jejím vlivem na vybrané personální činnosti ve společnosti a v neposlední řadě se budu zabývat výsledky vlastního dotazníkového šetření a jeho rozboru. Zdrojem pro mou praktickou část je má vlastní zkušenost z dvouletého pracovního poměru, konzultace s nynějším Brand manažerem společnosti a manažerkou personálního oddělení a vlastní dotazníkové šetření.

Cílem teoretické části bakalářské práce je získat na toto téma co nejvíce relevantních informací z odborných zdrojů, definovat a popsat tak firemní kulturu a její vliv na personální činnosti.

Praktická část vychází z teoretických poznatků formulovaných v první části, na jejichž základě je vytvořeno dotazníkové šetření a jejím cílem je, s využitím výsledků tohoto šetření, navrhnout případné změny vedoucí ke zlepšené firemní kultury v příslušné společnosti.

V praktické části se budu zabývat výsledky dotazníkového šetření, jeho rozboru a následným doporučením. Hlavním cílem dotazníkového šetření je identifikovat firemní kulturu, vztah zaměstnanců k jednotlivým složkám firemní kultury a spokojenost zaměstnanců s ní. Na hlavní cíl navazuje 5 dílčích cílů, které se zabývají jednotlivými částmi výzkumu. První dílčí cíl se zaměřuje na způsob komunikace vedoucích zaměstnanců se zaměstnanci, druhý dílčí cíl zjišťuje vztah zaměstnanců ke složkám firemní kultury. Třetím dílčím cílem je identifikovat symboly společnosti a jejich význam pro zaměstnance. Předposlední dílčí cíl má za úkol identifikovat komunikaci, atmosféru a pracovní prostředí ve společnosti. Posledním dílčím cílem je identifikovat vliv personálních činností ve společnosti na firemní kulturu a zjistit do jaké míry společnost zastává plnění vybraných personálních činností.

1. Teoretická část

Teoretická část obsahuje 4 kapitoly. První kapitola se zabývá obecnou definicí samotného pojmu „kultura“. Druhá kapitola se potom zabývá konkrétně definicí pojmu firemní kultury a jejího vnímání několika autory. Ve třetí kapitole se zabývám samotným vznikem firemní kultury a její změnou. Tato kapitola obsahuje také 3 podkapitoly, které se zabývají principy, složkami a typologií firemní kultury. V další kapitole, tedy ve čtvrté popisují, jaký význam a úlohu má firemní kultura ve společnosti a v poslední kapitole se zabývám vlivem firemní kultury na vybrané personální činnosti, které jsem zvolila s ohledem na studovaný obor. Tato čtvrtá a poslední kapitola teoretické části má 3 podkapitoly, které se týkají konkrétních personálních činností.

1.1 Definice pojmu kultura a firemní kultura

Vymezit a jasně definovat pojem firemní kultura není snadné a naprosto přesná definice neexistuje. V odborné literatuře najdeme několik definic, které si v této kapitole uvedeme, i když je definice jednotlivých autorů odlišná, obsahem se tolik neliší.

Do managementu byl tento pojem převzat především z kulturní antropologie, ale nalezneme zde poznatky i ze sociologie či psychologie. Dle Lukášové (2004, s. 17-18) jde z antropologického hlediska především o popis a pozorování, kde se snaží popsat chování určitých skupin a interpretovat jeho významy. Na rozdíl od sociologie, kde jsou předmětem studia především explicitní kulturní vzory, postavené na systému hodnot, norem a názorů. Jedná se tedy o mezioborový pojem, ale ke společné definici autoři nikdy nedošli. Obecně však lze konstatovat, že je kultura abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti skupinami. Obsah kultury zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsob myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiálním i nemateriálním povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci.

Šigut ve (2010, s. 9-10) definuje firemní kulturu jako „určitý *charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život*”.

Naproti tomu Armstrong (2015, s. 199) uvádí, že jde o soustavu hodnot, norem a přesvědčení, která nebyla nikde výslovně formulována, ale i přes to formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

Keller (2002, s. 179,180) označuje kulturu jako vše, čím se člověk odlišuje od zvířete. Podle něj je to „*soubor činností a výtvorů této činnosti, které lidem umožňují přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl.*” *Lidé mají schopnost tvořit kulturu, což kompenzuje orgánovou a instinktivní nevybavenost pro přežití v přírodním prostředí. Člověk nemusí přizpůsobovat svůj vlastní organismus ale pomocí vytvořené kultury a modifikací svého prostředí se s ní vyrovnávají. Podle něj,, základní předpoklady pro kulturní přeměnu prostředí spočívají ve schopnosti pracovat v koordinaci s druhými lidmi, jež je u člověka zajišťována zvládnutím komunikace prostřednictvím symbolů*”.

Jak jsem již zmínila v předchozí podkapitole obecný pojem kultury byl do managementu převzat z kulturní antropologie a od té doby se dále rozvíjí a je neopomenutelnou součástí každé organizace.,, *Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce*”. (Armstrong, 1999, s. 357).

Podle definice Deal a Kennedy (2000, s. 4) je, zjednodušeně, kultura organizace „*způsob, jakým v organizaci něco děláme*”. Tak jednoduché to ve skutečnosti samozřejmě není, ale v podstatě nám to ukazuje, že kultura v dané organizaci souvisí se vším, co se v organizaci děje a určuje jakým způsobem se to děje (Armstrong, 2015, s. 164).

Kultura v organizaci se za posledních desítek let stala jedním z nejdůležitějších měkkých faktorů¹ existence firmy. Díky rostoucí globalizaci, firmy čelí čím dál tím větší konkurenci. Firmy nabízejí velmi podobné produkty či služby, a proto se mnohem více zákazník zaměřuje i na kulturu, která v dané firmě zavládá. Firemní kultura vzniká především pracovníky a je usměrňována managementem (Armstrong, 1999, s. 357).

Firemní kultura zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené ale, určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. (Armstrong, 2014, s. 164).

Definic, které popisují firemní kulturu je mnoho, proto jsem vybrala jen pár, které, dle mého názoru svojí definicí vystihují problematiku nejlépe.

„Silná kultura je systém neformálních pravidel, který vysvětluje, jak se mají lidé po většinu času chovat” (Deal a Kennedy, 2000, s. 15).

„Kultura organizace vyjadřuje sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění” (Furnham a Gunter, 1993, s. 70-71).

V následujících několika kapitolách se budeme podrobněji věnovat vzniku, změnou či jejími principy.

1.2 Vytváření firemní kultury a její změna

Základem firemní kultury jsou hodnoty a normy a utvářejí se čtyřmi způsoby. V první řadě firemní kultury formují lídři a to ti, kteří ji formovali již v minulosti, lidé se totiž nejvíce ztotožňují s lidry, kteří mají vizi – s tím, jak se chovají a co očekávají. Dalším způsobem jsou tzv. kritické případy – důležité události, které slouží jako zdroj ponaučení o tom, jaké chování je a není žádoucí. Třetím způsobem je, že kultura vychází z potřeb udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří hodnoty a očekávání. A v neposlední řadě, kulturu ovlivňuje prostředí (Armstrong, 2015, s. 165)

¹ Měkké faktory – jedná se o prvky, které existují díky přítomnosti lidí v organizaci

Pro vznik firemní kultury musí existovat i nějaké její zdroje. Jak uvádí Lukášová (2004, s. 33) jde o vliv prostředí, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníka, manažera, vliv velikosti a délky existence společnosti a vliv využívaných technologií.

Pokud se zaměříme na samotný vznik firemní kultury, můžeme se bavit o dvou způsobech, jak toho docílit:

1. **Spontánní vznik jako důsledek jednání a chování zaměstnanců firmy** – každý člověk, nebo v našem případě zaměstnanec, je jiná osobnost a jinak se chová, tím pádem přináší do firmy individualitu, která se prolíná s individualitou dalších zaměstnanců. V tomto případě ale nemá manažer možnost jakkoli usměrňovat pracovní chování svých zaměstnanců, a proto je riziko vzniku indiferentní firemní kultury, tedy kultury, která není nějakým dobrým způsobem zakotvená a může tak být nefunkční.

2. **Vznik jako výsledek aktivit vedoucích pracovníků** – v tomto případě, jak už název napovídá, jsou nositeli a tvůrci kultury vedoucí pracovníci. Je nutné, aby předpisy, pravidla a normy byly v souladu se snahou ovlivňovat chování zaměstnanců v práci (Nový, 1996, s.144).

Ideální stav je, když jsou u vytváření firemní kultury zahrnuty obě možnosti. Nositelem firemní kultury jsou všichni zaměstnanci, jak zakladatelé, tak vedoucí nebo podřízení. Každý z nich totiž do firemní kultury přináší své. Zakladatelé vnášejí své vize a postoje, vedoucí zaměstnanci se snaží o udržení kultury a hladké přizpůsobení nových členů k dané firemní kultuře a podřízení přináší své zkušenosti z předchozích zaměstnanců a své vlastní nápady či pracovní postupy.²

Firemní kultura se mění a vyvíjí v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Podle Scheina se jedná o jakýsi proces učení se, který se odehrává buď prostřednictvím traumatického modelu, kdy se členové organizace učí zvládat určitou hrozbu tím, že si vytváří obranný mechanismus, nebo prostřednictvím modelu pozitivního upevňování, kdy se postupy, které se zdají jako funkční, pevně usazují a zakořeňují (Lukášová, 2004, s. 37).

² ROBBINS, S. P.: Organization Theory: Structure, Design, and Applications. 3. vyd. Englewood Cliffs: Prentice

Dle publikace *Personální management* (Armstrong, 1999, s. 364) je řízení firemní kultury nesmírně důležité pro vytváření ideologie, která se stane vodítkem managementu při formulování a zavádění promyšlené strategie a politiky řízení lidských zdrojů, pro vytvoření a udržení pozitivního prostředí ukazující pracovní chování, které je očekáváno a pro zvýšení pochopení a oddanost pro hodnoty organizace.

Co se týče změny firemní kultury, je to poměrně složitější. Je mnoho názorů na to, jestli je to vůbec možné a pokud ano, tak jakým způsobem. Jedno stanovisko je, že ji nelze vědomě měnit, jelikož vzniká spontánně. Druhé stanovisko je, že je to možné a poměrně snadné. A třetí stanovisko je kompromis z předchozích dvou, tudíž, že to možné je ale je to složité. Pokud se firma rozhodne pro změnu firemní kultury, je potřeba přizpůsobení k vnějšímu okolí. Taková změna kultury spočívá hlavně v tom, že je potřeba vypracovat jasnou vizi, které chceme dosáhnout a následně ve vypracování plánu, jakým způsobem toho dosáhneme.

Ty subjekty, které se na změně firemní kultury více či méně podílejí, se nazývají tzv. aktéři změny a jsou to především iniciátoři, od kterých vzniká první impuls, většinou se jedná o vedoucí pracovníky s velkou mírou autority. Dále to mohou být projektanti, což je tým, co celou změnu řídí. Instruktoři jsou ti, co mají za úkol uskutečnění změn, dohlížení na výsledky a zpětnou vazbu. Nesmíme opomenout ani nositelé, což jsou ideálně všichni pracovníci ve firmě a v neposlední řadě na katalyzátory, většinou se jedná o externí poradenské agentury, které se snaží o přísun dalších impulsů.

Oproti tomu v publikaci *Psychologie a sociologie řízení* autoři uvádí (Bedrnová, Nový, 2007, s. 441–442), že pokud se jedná o formování firemní kultury existují tzv. kulturní inženýři, kteří si stojí za tvrzením, že firemní kulturu, stejně jako každý další nástroj řízení lze cílevědomě utvářet, využívat a měnit.

Další možnost představují tzv. kulturalisté, kteří vycházejí z předpokladu, že organizační kultura je organicky se rozvíjející fenomén, který má svou historii a své zákonitosti a nelze jí tedy svévolně měnit (Bedrnová, Nový, 2007, s. 441–442).

1.2.1 Principy firemní kultury

Je důležité si uvědomit, že firemní kultura je tzv. měkkou složkou fungování firmy, protože je její původ v myšlení lidí. Jak uvádí opět autoři Pfeifer a Umlaufová (1994, str. 30) v publikaci Firemní kultura existuje několik zákonitostí, které pro firemní kulturu obecně platí:

- Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.
- Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.
- Firemní kultura je kvalitativní, tudíž ji nelze kvantifikovat.
- Firemní kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.
- Kultura firmy je sdílená.

Oproti tomu Bedrnová, Nový a kol (2002, s. 433) uvádějí, že i přes odlišná pojetí, mají podobné charakteristiky v rámci toho, že vždy představují sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si vytvářejí a interpretují sami členové organizace, jsou výsledkem učení se a vznikají, mění a rozvíjejí se na zcela konkrétním místě a čase.

U většiny firem je velmi snadné rozpoznat firemní kulturu. Jde o kombinaci způsobu, jakým spolu ve firmě jednají zaměstnanci a vztahu zaměstnancům k výrobku či službě které vytváří. Dále pak samozřejmě do specifik firemní kultury můžeme zařadit vzhled pracovního prostředí. Postupně se zaměřím na všechny uvedené kritéria.

Prvním je způsob komunikace uvnitř firmy. Všímáme si toho, jak spolu jednají lidé na různých úrovních, konkrétně členové týmu, nadřízení a podřízení, jestli dávají nadřízení najevo svoji nadřízenost a například si ve firmě vykájí nebo jde o přátelský kolektiv, kde si jsou více méně všichni rovni a třeba si i tykají.

Dalším důležitým kritériem, díky němuž se můžeme pokusit nějakým způsobem rozklíčovat firemní kulturu dané organizace je, jaký je vztah zaměstnanců k firmě a výrobkům či službě. Snažíme se posoudit loajálnost zaměstnanců k firmě a například to jestli sami využívají služeb či výrobků na které se daná organizace zaměřuje.

Posledním kritériem, které jsem uvedla je pracovní prostředí. Všímáme si především toho jestli má organizace nějaký specifický design budov či kanceláří nebo jaké má logo. Všechna tato kritéria se následně prolínají se složkami kultury, kterým se budu věnovat v další kapitole (Pfeifer, Umlaufová, 1994, s. 31).

1.2.2 Složky firemní kultury

Předchozí podkapitola byla zaměřená na principy, díky kterým můžeme rozpoznat styl firemní kultury a proč je pro firmu správně nastavená firemní kultura tak důležitá. V této podkapitole se zaměříme na to, podle čeho můžeme danou firemní kulturu charakterizovat. Jsou to hodnoty, normy, artefakty a stylu řízení.

Hodnoty

Hodnoty vyjadřují to, co je pro organizaci za daných podmínek nejlepší a to co by se mělo dít do budoucna.,, Soustavu hodnot” organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového managementu, nebo může být sdílena napříč celou organizací. V takovém případě by se jednalo o organizaci řízenou hodnotami. Čím jsou hodnoty ve firmě zakořeněny silněji, tím více ovlivňují chování. Hodnoty, které se přímo projevují v chování vedení a jsou hluboce zakořeněny v kultuře organizace, tzn. implicitní mají významnější vliv než ty hodnoty, které jsou výslovně přijaté a veřejně prosazované tzn. explicitní, ale nejsou posilovány chováním vedení. R. Lukášová se ve své publikaci o organizační kultuře k hodnotám vyjadřuje následovně:,, *Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce, či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné*”(Lukášová, 2010, s. 24).

Nicméně hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nemůže dojít k identifikaci s firmou (Dědina, Odcházal, 2007). I přestože jsou hodnoty pro společnost velice důležité, nikdo nezaručí, že je zaměstnanci přijmou, nicméně vedení společnosti může svým jednáním a přístupem zaměstnance přesvědčit o správnosti a vhodnosti hodnot. Pro samotnou společnost je velmi důležité, aby nastavené hodnoty zaměstnanci respektovali a přijali, protože to pro ni může mít několik pozitivních aspektů jako je řízení změny nebo motivace.

Hodnoty se uplatňují prostřednictvím norem nebo artefaktů. Hodnoty můžeme vyjádřit explicitně či implicitně vyjádřit v těchto oblastech (Armstrong, 2015, s.167):

- péče o zaměstnance
- vysoká kvalita práce
- konkurenceschopnost
- služby zákazníkům
- inovace

- výkon
- kvalita
- týmová práce

Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování, která se předávají ústně nebo se vyjadřují chováním a jejich dodržování může být vynuceno reakcemi lidí, kterými by se měli v nejlepším případě všichni zaměstnanci řídit. Normy nám říkají, jak se máme chovat, co máme, jak dělat nebo říkat, nebo dokonce jak se oblékat. Normy nikdy nejsou psané, kdyby byly už by to nebyly normy nýbrž zásady nebo postupy. M. Armstrong se k normám vyjadřuje následovně; „ Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidla hry”, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat” (Armstrong 2015, s. 166).

Normy se, dle Armstronga (2015, s. 166–167), týkají především těchto oblastí:

- Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů a jaký mají členové týmu vztah k manažerovi;
- Převažující etika práce, např. „ přijď dříve, zůstaň déle”
- Postavení – jak velký význam je mu přikládán
- Ambice
- Výkon

Ve výčtu výše vidíme, že do norem je a může být zahrnuto spoustu věcí a ovlivňovat tak firemní kulturu.

Rituály

Další složkou firemní kultury jsou rituály, které jsou určitým vzorcem chování určené časem nebo místem. Pro společnost jsou důležité, protože napomáhají jejímu hladkému fungování, snižují nejistotu pracovníků a vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). Dle definice autora Iana Brookse je rituál předepsaná činnost, často přísně dodržovaná okázalým nebo obřadným způsobem, která má symbolický význam. "Rituály jsou součástí firemní kultury a pomáhají posilovat převládající modely” (Brooks, 2003, s. 218). Lukášová se ve své publikaci o firemní kultuře vyjadřuje k rituálům následovně; „ některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány (příkladem organizace, spojené s množstvím takových rituálů je

armáda). Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury” (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25). Rituály jsou tedy součástí každé firemní kultury, avšak pro každou společnost jsou rituály specifické, vzhledem k oblasti podnikání.

Artefakty

Podle Armstronga (2015, s. 167) jsou artefakty viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které pomáhají pochopit kulturu organizace. Zahrnují věci jako jsou pracovní prostředí, jazyk používaný v e-mailové korespondenci, dopisech nebo obchodních sděleních a také způsob jakým se lidé oslovují při setkáních nebo po telefonu. Do artefaktů tak patří i symboly, které jsou spíše materiální povahy jako například logo, firemní budova nebo oblečení (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24–25). Podle Tureckiové (2004, s. 135) jsou symboly konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, kteří ho vytvořili, používají ho a nějakým způsobem ho interpretují.

Hrdinové

Hrdinové v organizaci slouží především jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Mohou to být reální lidé, velmi často jsou to třeba zakladatelé společností anebo imaginární postavy (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68).

Hrdiny můžeme též vnímat jako, „*osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním*” (Hofstede, 2007, s. 16).

V publikaci o organizační kultuře její autorka uvádí, „*Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce*” (Lukášová, 2010, s. 24). Funkce hrdinů jsou následující:

- Dokládají dosažitelnost úspěchů pro každého zaměstnance
- poskytují modelové chování
- nastavují vysoké standardy výkonu
- symbolizují a posilují jedinečnost organizace
- motivují zaměstnance

Hrdinové jsou pro společnost důležití, protože pomáhají prosazovat její hodnoty, normy nebo rituály. Pokud společnost žádného zaměstnance, který by mohl jít příkladem ostatním nemá, měla by si ho vytvořit pomocí různých ocenění. Tento případ je nejčastějším, pokud nemá společnost jako hrdinu svého zakladatele.

Styl řízení

Jde o způsob, jakým manažeři jednají s lidmi. Je to významná součást firemní kultury, která ji ovlivňuje. Známe tři typy vedoucích pracovníků, kteří se podle stylu řízení dělí na;

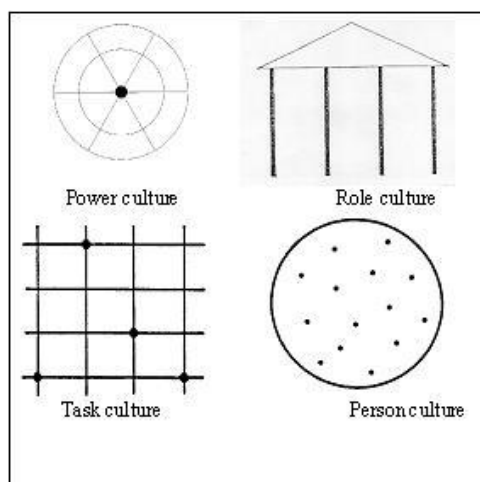
1. Autoritativní – Vedoucí rozhoduje sám a přikazuje svým podřízeným jaké mají úkoly.
2. Demokratické – Vedoucí zapojuje do rozhodování aktivně své podřízené, vzájemně se respektují a problémy řeší společně.
3. Liberální – Vedoucí se vyhýbá rozhodnutí kdykoli je to možné a nechává na podřízených, aby se rozhodovali samostatně.

1.2.3 Typologie firemní kultury

Každá organizace má svoji jedinečnou firemní kulturu, ale abychom se v ní dokázali orientovat, je důležité umět ji zařadit a charakterizovat. Typologie, které byly doposud vytvořeny můžeme zařadit do třech skupin, typologii formulovanou ve vztahu k firemní kultuře, jak společnost ovlivňuje prostředí a jak na prostředí reaguje a v jaké vývojové etapě se nachází. (Lukášová, 2010).

Typologie ve vztahu k firemní kultuře

Tu nejstarší definoval Charles Handy, jedná se o čtyři typy firemních kultur (viz. Obrázek č.1), které si následně rozebereme.



Obrázek č. 1: Typologie firemní kultury podle Handyho

Zdroj: (Lukášová, 2010)

Na obrázku č.1 jsou graficky znázorněny typy firemních kultur dle Handyho. Prvním typem je kultura moci, která je znázorněna jako pavučina, druhým typem je kultura rolí, na obrázku znázorněna jako chrám. Dalším typem je kultura úkolů, znázorněna jako mřížka a poslední typ je kultura podpory, znázorněna jako množina více osoba.

1. Kultura moci – Tento typ firemní kultury je považován za silný je viděn většinou u tradičních firem jako jsou společnosti zabývající se financemi, obchodem nebo v malých rodinných podnicích. Můžeme ho znázornit jako pavučinu (viz obrázek) jelikož má ve svém centru jednoho dominantního jedince nebo skupinu jedinců. Pro firemní kulturu tohoto typu je typické málo byrokracie a pravidel a zaměstnanci jsou hodnoceni dle dosažených výsledků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).
2. Kultura rolí – Tato kultura je typická pro stabilní prostředí a kontrolovatelný trh, kde je potřeba velká míra odbornosti, proto se vyskytuje především ve státních správách, armádě nebo ve velkých korporátech. Znázorňujeme ji jako chrám, kde střecha představuje top management a pilíře jsou jednotlivé funkce a specializace. Jsou pro ni typické normy, pravidla, postupy, racionální smýšlení, plány a logika. Říká se jí kultura rolí z hlediska toho, že každý zaměstnanec má ve firmě svoji roli, tedy chování, které se od nich vzhledem k jejich popisu práce a pozici očekává (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).
3. Kultura úkolů – Třetím typem podle Handyho typologie firemní kultury je tzv.

kultura úkolů. Je typická pro rychle se měnící trh s velkou konkurencí a podnik proto musí rychle reagovat. Funguje především v podnicích typu reklamní či digitální agentury. Zaměřuje se především na výsledky a podporuje jak skupinové cíle, tak cíle jednotlivců a zároveň se snaží o dobře fungující vztahy mezi zaměstnanci. Na obrázku výše je znázorněna jako matice s různě silnými vlákny (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

4. Kultura podpory – Posledním typem je kultura podpory. V podstatě jde o to, že se zaměstnanci cítí sami o sobě být členy organizace a sami se snaží o přispění k úspěchu celé organizace. Tento typ firemní kultury poskytuje svým zaměstnancům uspokojení prostřednictvím vzájemných vztahů a pocity sounáležitosti. V obrázku je tato kultura znázorněna jako sdružení mnoha lidí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Typologie ve vztahu, jak společnost ovlivňuje prostředí a jak na prostředí reaguje

Autorů zabývajících se tímto typem typologie je více, v této kapitole je uvedena teorie T. E. Deal a A. A. Kennedyho (Lukášová, 2010). Na základě studia několika firem a jejich vlivu na prostředí, vymezili autoři čtyři typy kultur: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a kultura procesní.

Společnost zastávající kulturu drsných hochů zaměstnává ty pracovníky, kteří nemají potíže s podstoupením vysokých rizik, ale požadují rychlou zpětnou vazbu o tom, jak si vedou v rámci výkonu práce. Tyto organizace nevyžadují týmového ducha, naopak u svých zaměstnanců podporují soupeření s nulovou tolerancí. Charakteristické oblasti, pro tento typ kultury je, např. televizní či kosmetický průmysl nebo reklamní činnost.

Dalším typem kultury je kultura tvrdé práce, která je typický pro organizace fungující v podnikatelském prostředí, nesoucí nízkou míru rizika a rychlou zpětnou vazbou trhu. Zaměstnavatelé očekávají od svých zaměstnanců velkou míru iniciativy, výkonu a týmovou práci ale i uvolněnější atmosféru. Tato kultura je typická u společností, které se zabývají prodejem a mají vysokou míru orientace na zákazníka. Typickým představitelem této firemní kultury je například McDonald. Organizace s kulturou tvrdé práce klade důraz na velmi motivující prostředí a podporuje jejich morálku zejména tedy na firemní slogany, soutěže, kluby a setkání.

Kultura sázky na budoucnost se obvykle vyskytuje u farmaceutických či leteckých společností. Tyto společnosti jsou typické pro podnikání nesoucí vysoká rizika při rozhodování a současně s pomalou zpětnou vazbou. Vzhledem k tomu, jakou míru rizika společnost při rozhodování nese, mu předchází dlouhé prověřování pro naprostou minimalizaci rizika. Zaměstnanci musí spolupracovat, umět pracovat pod tlakem, respektovat autority a osoby s technickými kompetencemi.

Posledním typem je Procesní kultura, která je typická pro organizace nesoucí nízkou míru rizika a s nulovou zpětnou vazbou jako je pojišťovnictví či bankovníctví. Chybí jim pohled do budoucna a schopnost rychle a adekvátně reagovat. Velký důraz je kladen na technickou dokonalost, správný postup a přesnost, formality, pojmenování funkcí a funkční kompetence.

Typologie ve vztahu k fázi vývoje společnosti

Autorem této typologie je L. M. Miller (in Lukášová, 2010), který došel k názoru, že každá společnost si musí projít jistým vývojem a ten je potřeba rozdělit na jednotlivé fáze, kterých je 6. Je to fáze Proroka, Barbara, Budovatele/ Objevitele, Administrátora, Byrokrata a Aristokrata.

První fází je fáze proroka a je to fáze při vzniku společnosti. V této fázi jde především o sdílenou vizi a tvrdou práci, přičemž společnost nemá vybudovaný žádný systém ani management a rozhodování je čistě v kompetenci zakladatele. Od zaměstnanců je vyžadována velká míra flexibility (Lukášová, 2010, s. 110–111).

Druhou fází je fáze Barbara, kdy se společnost snaží o vybudování místa na trhu a dobré reputace, a proto se vše točí okolo naplňování vize, služby a zákazníka. V této fázi už vznikají systémy, hierarchické uspořádání společnosti a zařazení zaměstnanců dle specializace. Stále trvá, že zakladatel je tím, co rozhoduje a je hlavně na něm, jak se bude společnost dále vyvíjet a stejně tak je vyžadována velká míra flexibility ze stran zaměstnanců (Lukášová, 2010, s. 111–112).

Fáze Budovatele a Objevitele je především vývojovou částí a zaměřuje se na to jak dělat věci lépe a je v ní patrný nárůst specializace. Organizační struktura je více komplikovanější. V této fázi přicházejí problémy, jelikož přichází ztráta sociální jednoty.

Větší specializace a odlišné funkce zaměstnance rozdělují a celková mise začíná být málo zřetelná. V tomto případě je nutná změna způsobu vedení (Lukášová, 2010, s. 112–113).

Další fáze, fáze Administrátora a jde o tzv. bezpečnou fázi. Během předchozího období si společnost vybojovala své místo na trhu, má zisky a pozitivní cashflow a je důležité to udržet. Vedení organizace se zaměřuje na zdokonalování systémů a postupů řízení, důraz je kladen na strategii, finanční řízení, plánování, kontrolu a řízení lidských zdrojů. Vše je v organizaci zajišťováno manuály, společnost je plná nejrůznějších rituálů a investuje do studií. Společnost má v této fázi nejmodernější budovy a vybavení. Navenek to vypadá, že organizace v té nejlepší fázi, ale ve skutečnosti je na počátku úpadku. Je nutné, aby to vedení včas zaregistrovalo a zaměřilo se na reorganizaci společnosti, stanovení hlavních cílů a nalezení rovnováhy mezi kreativitou a technickou a finanční způsobilostí (Lukášová, 2010, s. 113).

Před poslední fází je fáze Byrokrata, v které se firma vyznačuje vysokými zisky, ale pomalým růstem. Byrokrat je přesvědčen, že pro dosažení dalšího úspěchu je nutné zefektivnění struktur a systémů a řízení aktiv za účelem zvýšení návratnosti jmění. V této fázi je klíčová kontrola a systém, zakládají se nejrůznější komise či kontrolní porady, a to zaměstnance zpomaluje a začínají stagnovat a pochybovat o správnosti řízení a tím pádem upadá i jejich samostatnost a kreativita. Úpadek je v této fázi hmatatelnější než kdy předtím, dochází k vnitřním bojům a ztrátě důvěry. Pokud chce organizace úpadek zvrátit je nutné obnovit zdraví firemní kultury a zbavit se, „byrokratických pout“ a navrátit individuální tvořivost, tím, že dají zaměstnancům jasně najevo vizi do budoucna (Lukášová, 2010, s. 113- 114).

Poslední vývojovou fází je fáze Aristokrata, která nastává ve chvíli, kdy se společnosti nepodaří zvrátit předchozí byrokratickou fázi. V takovéto fázi už společnost nevytváří nic nového a jen čerpá z předchozích úspěchů a společnost postupně upadá, nemá dostatek finančních prostředků a vedení se o své zaměstnance nezajímá. Šance na změnu v této fázi je mizivá (Lukášová, 2010, s. 114–115).

1.3 Silná firemní kultura a její souvislosti

Jak už jsem několikrát zmínila v předešlých kapitolách, není pochyb o tom, že firemní kultura má vliv jak na organizaci uvnitř podniku a jeho řízení tak i na jednání zaměstnanců. Význam slabé kultury je málo zřetelný, a tudíž ovlivňování řízení je také relativně slabé. Oproti silné firemní kultuře, která má schopnost ovlivňovat celou řadu zásadních momentů v chodu uvnitř společnosti. Je třeba nějakým způsobem rozlišovat slabou a silnou firemní kulturu.

Firemní kulturu lze označit za silnou, pokud splňuje následující předpoklady (Bedrnová, Nový, 2009, s. 20).

- Pregnantnost, což znamená, že jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně a srozumitelně dávat najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, akceptovatelné nebo nepřijatelné. Tohoto lze dosáhnout jen tehdy, pokud se kultura firmy opírá a dostatečný soubor hodnot, norem, symbolů a rituálů.
- Musí být rozšířená, je tedy nutné, aby byl každý, kdo ve společnosti pracuje dostatečně seznámen se všemi složkami firemní kultury aby se s jejich existencí setkávali pokud možno, co nejčastěji.
- A v neposlední řadě zakotvenost, což znamená, že musí vyjadřovat jistou míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání (Bedrnová, Nový, 2009, s. 20-21).

Jednoduše řečeno, ve chvíli, kdy se firemní kultura stane nedílnou součástí každodenního fungování, můžeme říct, že jde o silnou kulturu.

Silná firemní kultura zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolu pracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný, jinak, že usnadňuje každodenní komunikaci a vytváří podmínky proto, aby byla přímá a jednoznačná. Dále nám umožňuje rychlé rozhodování a snižuje nárok na kontrolu spolu pracovníků a v neposlední řadě zvyšuje motivaci a týmového ducha.

Nelze však vše v konkrétních situacích hodnotit takto jednoznačně a silná firemní kultura sebou nese i negativní jevy. Mezi takové jevy patří tendence k uzavřenosti, kdy jsou všechny vnější a vnitřní varovné signály, které jsou v rozporu se stávající kulturou záměrně odmítány. Dalším jevem je fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Znamená to, že silná kultura vede k vytvoření vazby na

postupy, které v minulosti vedly k úspěchu a nové postupy jsou odmítány nebo vždy něčím podmíněné. Posledním jevem je kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Zde je patrná vazba na personální činnosti, kde kritéria bezvýhradně odpovídají požadavkům a struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a tím zabezpečena konformita.

Prvky silné firemní kultury mohou být chápány jako neviditelné bariéry k jakýmkoli organizačním změnám ve firmě. Avšak, pokud je-li součástí takový hodnotový systém, který počítá s tvořivostí zaměstnanců, který toleruje dílčí neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věcné pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné firemní kultury nejsou aktuální. Tato kultura je pak silná právě v tom ohledu, že uznává existenci jiných cest a variant k dosažení podnikových priorit.

1.4 Význam firemní kultury

Význam firemní kultury jako takový v posledních letech roste. Jedním z největších vlivů na to má čím dál více rostoucí globalizace ekonomiky a zvětšující se konkurenční prostředí. Ve světě, kde mají nové technologie a další výrazné změny čím dál větší místo, je důležité, aby se podniky nebály změn a využily je ku svému prospěchu, a proto je právě firemní kultura tak důležitým článkem, protože má nezanedbatelný vliv na vnímání jak zaměstnanců uvnitř firmy, tak na potencionální zákazníky. Firma by si měla především uvědomit, že největší kapitál je ten lidský a podle toho by s ním také měla naložit. Management by se měl zaměřit dopodrobna na jednotlivé části firemní kultury a snažit se o rozvoj všech pracovníků a tím zlepšit i konkurenční schopnost podniku.

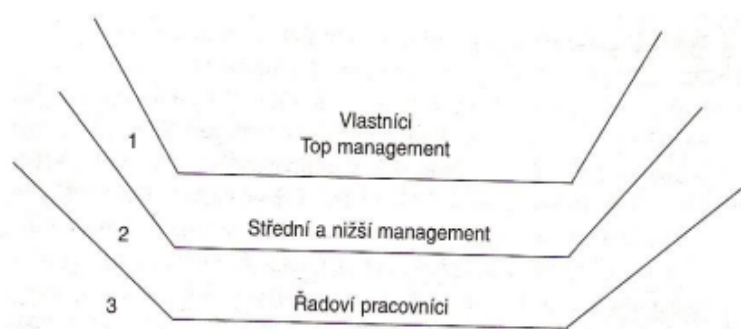
Pokud bychom chtěli hovořit o silné firemní kultuře, musí splňovat alespoň následující kritéria:

Jasnost a zřetelnost – jednotlivé oblasti firemní kultury musí být jasné a zřetelné

Rozšířenost – zaměstnanci musí, jak už sem zmínila výše, být dokonale seznámeni s firemní kulturou, ale zároveň se s ní musí setkávat v každodenních činnostech ve firmě

Zakotvenost – je nutné, aby se s firemní kulturou každý zaměstnanec identifikoval

Firemní kultura jako taková má vliv na většinu činností v podniku, a proto je například obrovským přínosem při realizaci podnikových strategií, zlepšování efektivnosti. Autor publikace „Firemní kultura a lidské zdroje“ Zdeněk Šigut, uvádí, že v každé firmě najdeme víceméně stejné bariéry mezi jednotlivými úrovněmi pracovníků. Konkrétní bariéry nám znázorňuje následující obrázek 2.



Obrázek č. 2: Bariéry mezi jednotlivými úrovněmi pracovníků

Zdroj: (Šigut, 2004, s. 71).

Obrázek 2 ukazuje, že uvedené překážky tvoří bariéru ekonomických zájmů, bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků a v neposlední řadě bariéru nedůvěry. Jednotlivé skupiny jsou od sebe tedy přirozeně izolovány jak svojí náplní práce, ale také hranicemi, které si mezi sebou vytváří v běžné každodenní komunikaci (Šigut, 2004, s. 71).

Firemní kultura tedy vytváří důležité předpoklady k tomu, aby se odlišné zájmy skupin na různých úrovních sladily. Každá firemní kultura spadá do určitého rámce, o který se pak vedení podniku opírá a zaměstnancům to dává jistotu, že jsou určitá rozhodnutí cílená a opírají se o jasná kritéria. Jde například o rozhodnutí v rámci různých činností, jako jsou činnosti personálních pracovníků. Ovšem k jednotlivým rozhodnutím v návaznosti na vybrané činnosti v podniku se rozepíší v dalších kapitolách.

1.5 Firemní identita

Každá společnost má svoji „identitu“ jejíž součástí je jak vnější prezentace (logo, design, apod.) tak vnitřní kultura a způsob chování mezi zaměstnanci. Jde o jakýsi celkový obraz, kterým dává firma navenek najevo svou činnost, vystupování a další vizuální projevy. Jako základní znaky firemní identity je považována komunikace, chování a design (Dytrt, 2006, s. 76).

- Podle téhož autora můžeme za znaky firemní identity považovat:
- Design – estetické ztvárnění firemní podstaty
- Ideje – vize a myšlenky
- Re-prezentační místo – prostředí firmy
- Rituály – typické a zaběhlé chování
- Inovace – proces pozitivních změn

Firemní komunikace představuje všechny komunikační prostředky, kterými společnost o sobě něco sděluje a jejím prostřednictvím je ovlivňována celková image (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 63).

Když mluvíme o podnikové komunikaci, jde především o dva kanály. Prvním kanálem je komunikace uvnitř podniku. Jde o vytváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolu pracovníků vůči podniku i naopak. Tato oblast je bezpochyby významnou součástí podnikové kultury, která tak vytváří zázemí pro podnikovou identitu. Druhým kanálem je komunikace s odběrateli, zákazníky a širokou veřejností. V tomto případě jde o informační charakter, co se týče výrobků a různých aktivit firmy, jako je třeba charitativní činnost (Bedrnová, 1998, s. 502).

Vnější a vizuálně vnímatelné ztvárnění podnikových artefaktů je velmi důležitým prostředkem pro budování a posilování firemní identity. Jako firemní design můžeme vnímat design budovy, vybavení a zařízení kanceláří, design výrobků, webové stránky, logo nebo vizitky. Design vytváří u vnějšího pozorovatele určité představy o firmě a ty by měly korespondovat s cíli a strategií. Stejně jako u firemní komunikace jde o významnou součást firemní kultury (Bedrnová, 1998, s. 503).

Normy a vzory jednání umožňují společnosti vytvořit typický styl aktivit dané firmy,

který by měl plně korespondovat s obsahem a formou podnikové komunikace, stejně jako navazovat na vytvořený design. Tyto standardy jednání pak firma uplatňuje vzhledem ke svým zaměstnancům i vůči svému ekonomickému a společenskému okolí. Právě zde je patrná souvislost a vazba na specifický charakter firemní kultury, která v tomto okamžiku přestává být vnitro-podnikovou záležitostí, ale začíná fungovat i jako nástroj utváření podnikové identity směrem ven. Firemní jednání se týká například podpory lokálních zájmů komunity, ve které podnik existuje, způsobu prosazování vlastních zájmů apod. Všechny tyto aktivity musí být v souladu s dalšími elementy podnikové identity. To jakým způsobem společnost jedná navenek a jak se prezentuje dává veřejnosti možnost vytvořit si obrázek, takzvanou image firmy. Jde o dlouhodobou a velmi náročnou záležitost, kterou ale není radno podcenit (Bedrnová, 1998, s. 504-505).

Formování identity směrem k vnějšmu prostředí by mělo splňovat následující čtyři cíle:

- hájit zájmy organizace
- předcházet konfliktům
- získávat podporu ostatních organizací
- utvářet pozitivní veřejné mínění

Rozdíl mezi firemní kulturou a firemní identitou je hlavně v tom, že firemní identita označuje nějaký koncept prezentace firmy navenek v tržním prostředí, například čím se odlišuje od jiných stejně zaměřených firem, může to být logo nebo třeba design budov. Avšak firemní kultura pokládá jakýsi základ pro vytvoření originální a nezaměnitelné firemní identity (Dytrt, 2006, s. 76).

1.6 Vliv firemní kultury na vybrané personální činnosti

Jak jsem již nepatrně zmínila v předchozí kapitole, firemní kultura je velice spjatá s jednotlivými činnostmi a já jsem se s ohledem na obor mého studia rozhodla zmínit vybrané personální činnosti jako jsou:

- **získávání a výběr zaměstnanců**
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
- **odměňování zaměstnanců**

Cílem je aby všechny personální činnosti byly efektivně využívány v souladu s nastavenou firemní kulturou. V této kapitole si nastíníme, jak souvisí personální management s firemní kulturou a následně si vybrané personální činnosti rozebereme detailněji.

Každá činnost, která se v podniku odehrává, tedy i ta personální by měla být v souladu se strategií firmy. V našem případě tedy personální strategie musí být v souladu s obecnou strategií a zároveň z ní vycházet. Vedení by mělo jasně definovat jaká je vize, jaké jsou cíle do budoucna, aby bylo jasné, jaké hodnoty firma zastává. Podle Armstronga (2014, s. 257) je cílem strategického zabezpečování lidských zdrojů zajistit, aby organizace měla lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. Mělo by být jasně dáno co firma očekává od svých zaměstnanců, tedy cíle, a co mohou zaměstnanci očekávat od firmy. Pokud je ale to, co je nastavené dané odlišné od reality, dochází k rozporu mezi strategií a procesy a dosažení nastavených cílů je znemožněno. Z toho nám tedy vychází, že firemní kultura a jednotlivé personální činnosti musí vycházet ze stejných hodnot. Firma si určí, jakým způsobem budou jednotlivé personální činnosti probíhat a podle toho na jakých hodnotách jsou postaveny můžeme jednoduše identifikovat do jaké míry jsou v souladu s firemní kulturou.

1.6.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběr zaměstnanců nastává ve chvíli kdy se uvolní pracovní místo, buď výpovědí, rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele či odchodem do

důchodu nebo vznikem nového pracovního místa. Jedná se oboustranný proces, ve kterém dochází k interakci mezi organizací, která má určité požadavky a představy o tom kdo by měl dané pracovní místo obsadit a uchazečem o dané pracovní místo, který má svou představu o pracovním místě a potenciálním zaměstnavateli.

Dle autora publikace Řízení lidských zdrojů Armstronga (2004, s. 274) do procesu získávání a výběru zaměstnanců patří následující aktivity:

- vytvoření popisu pracovního místa a stanovení požadavků na dané pracovní místo
- výběr externí či interní možnosti oslovení potenciálního zaměstnance, tedy jestli se firma rozhodne oslovit některé ze stávajících zaměstnanců nebo někoho mimo firmu
- aktivity, které povedou k oslovení potenciálních zaměstnanců - pomocí internetových stránek nebo sociálních sítí určených k těmto aktivitám, či využití personální agentury (tzv. headhunteri)
- způsob jakým nového zaměstnance bude firma vybírat – osobní pohovor, telefonický pohovor či assesment centrum

Fáze výběru pracovníků nastává po fázi získávání a vede k obsazení daného pracovního místa. Pro výběr pracovníků existuje mnoho různých metod.

V první řadě se od uchazečů požaduje strukturovaný životopis, kde uchazeč ze zásady uvádí studijní a pracovní zkušenosti a dále pak, pokud je vyžadováno, motivační dopis či formulář, který je vytvořen speciálně od zaměstnavatele. Tento postup je velice častý a slouží jako tzv. síto uchazečů. Další fáze je přijímací pohovor, který může ještě předcházet telefonický pohovor, kde si personalista může doplnit informace. Samotný přijímací pohovor pak slouží k ujasnění očekávání, poznání sociálních charakteristik a předpokladů uchazeče ale i k předání detailnějších informací o pracovním místě směrem k uchazeči. Kromě klasického přijímacího pohovoru se můžeme setkat s tzv. Assessment centrem, což je metoda založená na pozorování účastníků a následném porovnání jejich dovedností, znalostí a předpokladů pro nabízenou pracovní pozici. Metodami, které se při AC využívají je několik: modelové situace, hraní rolí, psychologický dotazník a jiné. Tato metoda je užitečná, pokud je pro výkon daného pracovního místa nezbytná dávka kreativity a mezilidské komunikace.

Firemní kultura daného podniku se promítá do získávání a výběru pracovníků prostřednictvím toho jakým způsobem formuluje požadavky na pracovní místo, jaké má na uchazeče požadavky, ale i to jakým způsobem přistupuje k vyhledávání ideálních kandidátů a jakým způsobem se pak rozhoduje. Je velmi důležité, jakým směrem je firma orientovaná. Pokud je to firma, která si zakládá na tzv. pro zákaznickém přístupu, tak pro ni bude při výběru markantní jak odbornost, tak i komunikační dovednosti a profesionální vystupování či nutná dávka sebereflexe a samostatnosti. Další situací, kde se forma firemní kultury projevuje, je jakým způsobem náborový tým při rozhodování komunikuje. Pokud se jedná o tzv. kulturu moci, jedná se o silnou firemní kulturu, která má ve svém středu jednoho dominantního jedince či skupinu jedinců. Na druhé straně můžeme mít kulturu tzv. podpory, kde se na rozhodování podílí více jedinců z odlišných skupin napříč organizací a v takovém případě se budou snažit o společné rozhodnutí ku prospěchu všem. V neposlední řadě i to, jak rychle HR tým postupuje a jakým způsobem například dává vědět uchazečům o případném úspěchu či neúspěchu je odrazem firemní kultury.

1.6.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednou z klíčových personálních činností. V dnešním rychle rostoucím a měnícím se konkurenčním prostředí již nestačí dosažené vzdělání, ale je potřeba se neustále vzdělávat a zlepšovat své dovednosti, aby byl člověk atraktivní pro pracovní trh. Se skutečností, že lidský kapitál je jeden z nejdůležitějších jsou firmy samozřejmě velmi dobře obeznámeny, a proto se snaží o přizpůsobování dovedností a znalostí pracovníků novým požadavkům práce formou vzdělávacích či rekvalifikačních kurzů. Každý zaměstnanec jako takový je vizitkou dobře prosperující firmy a v neposlední řadě dobře nastavené firemní kultury. Dnes je důležitější než kdy před tím uvědomit si, že celoživotní vzdělávání je nezbytné pro to, aby člověk udržel na trhu práce krok a byl zaměstnatelný.

Samozřejmě to, jak se organizace ke vzdělávání staví se liší. Pravidlem bývá, že malé

podniky se snaží o soustavné vzdělávání v rámci podniku než větších organizací, které mají ve zvyku přijímat už dostatečně kvalifikované zaměstnance a proto vzdělávání, bohužel, nevěnují až takovou pozornost. Na druhou stranu u větších podniků bývá velmi dobře propracován systém vzdělávání například pro studenty a již absolventy vysokých škol.

To jakým způsobem má podnik nastavený vzdělávací proces odráží hodnoty, na kterých je firemní kultura postavená. Některé podniky cíleně řídí vzdělávání a rozvoj a jiné to zase nechávají na rozhodnutí jednotlivých zaměstnanců. U tzv. úkolové kultury je typické rychle se měnící konkurenční prostředí, proto je důležité, aby zaměstnanci byli vždy napřed a neustále se zlepšovali. Proto je logické, že podnik s takto nastavenou firemní kulturou bude podporovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

1.6.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je další z těch podstatných personálních činností, bez které se dnes již žádný podnik neobejde. Nejdůležitější je, aby měl každý podnik vytvořen takový systém odměňování, který bude spravedlivý, dostatečně motivující ale i přiměřený. Záměrně jsem uvedla spravedlivý jako první, jelikož je to ta nejdůležitější část. Spravedlivé odměňování vede ke spokojenosti zaměstnanců a zároveň i motivaci. Odměňování by mělo být ideálně nastaveno tak aby reflektovalo individuální výkony zaměstnanců či pracovních týmů. Pokud je zaměstnanec ohodnocen podle svého pracovního výkonu jedná o firemní kulturu tzv. úkolovou.

Podle Koubka (2004, s.267) by měl systém odměňování splňovat následující body:

- Přilákat potřebný počet dostatečně kvalitních uchazečů o zaměstnání
- Stabilizovat zaměstnance.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- Být zaměstnanci akceptován.

Mohlo by se zdát, že odměňováním je myšlena pouze mzda, ale není tomu tak. Odměňování zahrnuje i tzv. nefinanční výhody. Může to být od povýšení, pochvaly až po služební auto, nadstandardní vybavení nebo například možnost sportovních aktivit v rámci pracovní doby. V dnešní době je nepřehledné množství toho, jak může zaměstnavatel svého zaměstnance nefinančně ohodnotit.

2. Praktická část

Praktická část práce se v první řadě zaměřuje na rozbor firemní kultury ve společnosti Red Bull a v druhé, na její vliv na vybrané personální činnosti, které se váží na teoretickou část práce. Cílem je, v první řadě, provést analýzu firemní kultury ve společnosti Red Bull pomocí dotazníkového šetření, zhodnotit ji a navrhnout případná doporučení. V druhé řadě jsem si dala za cíl popsat vliv firemní kultury ve společnosti Red Bull na personální činnosti pomocí rozhovoru s HR manažerkou, několika otázek zakomponovaných do dotazníku, vlastní zkušeností z několika letého pracovního poměru a interních materiálů poskytnutých společností.

První kapitola praktické části poskytuje obecnou charakteristiku společnosti. Zahrnuje historii a představení společnosti a krátkou statistiku. Druhá kapitola je zaměřena na současnou strategii společnosti, která zahrnuje soubor nástrojů pomocí, kterých se společnost snaží dosáhnout svých marketingových a obchodních cílů. Třetí kapitola je zaměřena na vliv současné firemní kultury ve společnosti Red Bull na vybrané personální činnosti s návazností na teoretickou část práce. Hlavní část je pak věnována dotazníkovému šetření, které se váže na prvky firemní kultury ve společnosti Red Bull. Poslední kapitola obsahuje shrnutí získaných výsledků a případným návrhům či doporučení na zlepšení.

Zdrojem pro zpracování praktické části byla konzultace s manažerem brand oddělení, HR manažerkou, vlastní poznatky z praxe plynoucí z pracovního poměru autorky a výsledky dotazníkového šetření.

2.1 Historie společnosti Red Bull

Společnost vznikla v roce 1987 v Rakouském Fuschl am See a zároveň s ní vznikl jak úplně nový produkt, tak i typ zboží. Jeho zakladatelem je Dietrich Mateschitz, který se inspiroval thajským nápojem Krating Daeng, což v překladu znamená, „červený býk“. Tento nápoj ochutnal během svých pracovních cest po Asii, když pracoval ještě jako

obchodní zástupce společnosti Blendex, která vyráběla zubní pasty. Vzhledem k neustálým jet-lagům a únavě jsi Dietrich nápoj velice oblíbil a dokonce natolik, že v roce 1984 opustil svoje dosavadní zaměstnání a vrhl se do vlastního podnikání. V tentýž roce si zaregistroval značku Red Bull a naplno se vrhnul do vylepšování původního thajského receptu, protože i přes svoji funkčnost Krating Daeng nechutnal zrovna lákavě. Vzhledem k tomu, že ze začátku bylo hlavním záměrem přizpůsobit chuť pro západní konzumenty, přidal Vitamin B, Glukuronolakton (sacharid, který se přirozeně vyskytuje v lidském organismu, zlepšuje paměť, koncentraci a snižuje únavu), kofein a taurin (neesenciální aminokyselinou působící jako výrazný energizér – stimulátor mozkové aktivity, optimalizuje činnost CNS), který obsahuje bublinky kyslíčnicku uhličitého, díky němuž je nápoj na rozdíl od toho thajského sycený. Na domácím trhu, tedy rakouském, byl prodej zahájen 1. dubna 1987, zároveň tento den vznikl jak nový produkt, tak zcela nová produktová kategorie na trhu s nealkoholickými nápoji. Dietrich spoléhal na to, že nápoj bude mít úspěch z hlediska své jedinečné chuti, ale také díky slibovanému účinku; povzbuzení a zvýšení koncentrace ve chvíli psychické či fyzické zátěže. Je jasné, že pro úspěch nové značky kromě nápoje, bude potřeba i dobrý marketing. Naštěstí pro Dietricha byl jeho dlouholetým přítelem Johannes Kastner, který byl šéfem reklamní agentury Kastner & Partners. Společně vytvořili první reklamy, logo a vzhled plechovky, který je mimochodem stále stejný, což je v dnešní době unikátní a samozřejmě nemůžeme opomenout animované klipy, které jsou známy po celém světě. Mají takový úspěch, že se vysílají dodnes a spotřebitele reklama zaujme především svým vtípem, nadsázkou a sebeironií (Red Bull, 2018).

Dnes, po 30 letech, je Red Bull dostupný ve 171 zemích po celém světě a zaměstnává 11 865 zaměstnanců. Prodeje energetického nápoje každým rokem rostou, pro představu v roce 2015 tržby dosahovaly téměř 5, 903 miliard a v roce 2016 to bylo 6, 062 miliardy, což je nárůst o téměř 1,8 %. Zajímavé je, že v době celosvětové ekonomické krize, v letech 2008 a 2009, měl Red Bull meziroční nárůst prodeje 6,2 %, což je zatím historicky nejvíce (Red Bull, 2018).

Nehledě na to, že se Red Bull každoročně umísťuje v žebříčku nejhodnotnějších globálních značek společnosti Brandz. V roce 2015 to bylo 94. místo, o rok později místo 90. a v roce 2017 Red Bull obsadil místo 99 (Red Bull, 2018).

2.2 Současná strategie společnosti Red Bull

Firemní strategie je soubor nástrojů, kterými se společnost snaží dosáhnout svých marketingových a obchodních cílů. Základem marketingové strategie společnosti Red Bull je především konzistentní komunikace. Nejde opomenout, že Red Bull má od začátku neměnné metody komunikace, a také má, má od počátku stejný vzhled plechovky a zároveň stejné ingredience. Díky neměnné komunikaci, která je ucelená a jednotná, je Red Bull značkou spolehlivou, a značkou, která dává svým konzumentům pocit, že ji znají a vědí co od ní čekat, což jí dává velkou konkurenční výhodu. Právě marketing stojí za celosvětovým úspěchem, sama společnost mu přisuzuje (procenta zjistit). Komunikační mix společnosti je propracovaný do nejmenšího detailu a všechny kroky jsou důsledně vykonávány jednotlivými odděleními (Red Bull, 2018).

Nástroje, které firma využívá jsou celkem 4 a vychází z tzv. 4P a jedná se o kategorie: Product (produkt), Price (cena), Promotion (propagace) a Placement (distribuce).

Sama společnost, a hlavně pak její zakladatel Dietrich Mateschitz si je dobře vědoma síly svého marketingu, a proto údajně do marketingu každoročně investuje jednu třetinu zisku společnosti. Nehledě na, zřejmě, vysokou částku, kterou společnost vynakládá na marketingové aktivity, využívá společnost od začátku sílu Buzz marketingu, kterému se v překladu říká, „septanda“. Jedná se o marketing zaměřený na vyvolávání rozruchu a přitáhnutí pozornosti ke značce a produktu.

Jedním z výrazných prvků společnosti je, že si ze zásady neplatí mediální výstupy. Na místo toho vytváří zážitkové akce pro veřejnost, které jsou natolik atraktivní, že si samy najdou svůj prostor v médiích. Zároveň má společnost službu tzv. Red Bull content pool, která nabízí novinářům fotky a videa v HD kvalitě zdarma právě pro již zmíněné mediální výstupy.

Společnost kromě zážitkových akcí a jiných marketingových aktivit využívá tzv. opinion leader marketingu, což v překladu znamená jakési názorové vůdce společnosti. To, jakým

způsobem funguje tento typ marketingu ve společnosti Red Bull by si kde, jaká společnost mohla vzít příklad. Tzv. Opinion leadeři jsou osobnosti ze světa sportu a kultury, kteří ovlivňují své příznivce a širokou veřejnost. Společnost si pro tento typ marketingu vybírá osobnosti, které jsou typově shodné s vizí a strategií značky. U sportovců se jedná především o sponzoring formou brandingu, což znamená, že Red Bull poskytuje sportovní vybavení či product placementu, kde vybraná osobnost například konzumuje produkt a pozitivně o něm hovoří před médii. Zde je nutné podotknout, že spolupráce rozhodně neprobíhá způsobem, že společnost své ambasadory k něčemu takovému nutí, ale vybírá si takové osobnosti, které značku samy od sebe vyhledávají a „vychovává“ si je od počátku jejich kariéry a tím vzniká vzájemný vztah mezi značkou a ambasadorem.

Dalším výrazným prvkem, která patří do firemní strategie společnosti je práce s daty získanými marketingovým výzkumem. Každá rok si Red Bull nechává vypracovat výzkum o pozici značky. Výzkumné otázky jsou zaměřeny na znalost značky, konzumaci nápoje ale hlavně na marketingové aktivity. Společnost tedy staví svoje budoucí aktivity na přesných číslech a je více než jasné, že tato strategie opravdu funguje.

Dlouhou dobu byl také strategií značky fakt, že se držela jen u jednoho produktu, a to u klasického energetického nápoje Red Bull, tak jak ho všichni známe. Postupem času ale značka rozšířila portfolio o Red Bull Sugar Free, Red Bull Colu a v poslední řadě také ochucené edice do kterých spadají následující příchutě; borůvka, limetka, brusinka, tropická a nově, švestka se skořicí. V zahraničí se nyní můžeme dokonce setkat s tzv. Red Bull Organics což jsou BIO 100% přírodní nápoje s chutí tonicu, zázvoru a limetky.

Ráda bych také zmínila v souvislosti s firemní strategií fakt, že se společnost snaží o tzv. 360 stupňovou komunikaci zajištěnou z vlastních zdrojů. V praxi to znamená, že existuje Red Bull Media House, jehož součástí je Red Bull TV, Red Bull Music Academy, Red Bulletin a Red Bull Records, který zastřešuje veškeré mediální aktivity společnosti (Red Bull, 2018). Všechny tyto metody úzce souvisí s firemní kulturou ve společnosti a jsou jakýmsi jejím stavebním kamenem.

2.3 Vliv současné firemní kultury na vybrané personální činnosti

V teoretické části jsem v kapitole o vlivu firemní kultury uvedla vybrané činnosti a jaký vliv na ně má firemní kultura. V této části čili praktické jsou popsány vybrané personální činnosti tak jak probíhají ve společnosti Red Bull a jaký vliv na ně má firemní kultura. Informace jsou opřené se o vlastní zkušenost z dvouletého pracovního poměru, výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerkou personálního oddělení, který je uveden v příloze a interních materiálů poskytnutých společností.

2.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců začíná ve společnosti ve chvíli kdy se uvolní nebo se vytvoří nové pracovní místo. V první řadě je nejdůležitější vytvoření popisu pracovního místa a stanovení požadavků na dané pracovní místo. Personální oddělení tedy vytvoří ideální profil kandidáta a vytvoří daný inzerát přímo na míru potřebám společnosti a pracovního místa. Pro představu přikládám inzerát pro obsazení pozice Wingteam Member(příloha). Prvním krokem potom co HR oddělení uzavře přijímání životopisů je tzv. preselekce životopisů, tudíž výběr těch, které se nejvíce shodují s požadavky uvedenými v inzerátu na pracovní pozici. Dále pak následuje tzv. Phone screen, což je telefonické kontaktování zájemce o pozici, ujasnění si podstatných informací a pozvání do prvního kola výběrového řízení. První kolo je především o seznámení kandidáta se společností, a naopak o ujištění se o tom, jestli je kandidát tzv. Red Bull fit, což v praxi znamená, jestli daný kandidát osobnostně zapadá do konceptu firemní kultury ve společnosti. Kandidáti, kteří se dostanou do druhého kola musí, obvykle, vypracovat tzv. case study – projekt vytvořený na míru dané pozici, což má za cíl otestovat kandidátovu kreativitu, tah na branku, vynalézavost a pro zákaznickou orientaci. Po všech zmíněných fázích je přítomno HR oddělení a další pohovory už jsou v přítomnosti manažerů.

Pochopitelně každý zaměstnanec společnosti je jiný, ale zaměstnanci společnosti Red Bull spojují tyto vlastnosti: Inovativní, kreativní, polarizující, profesionální, autoritářský,

autentický, důmyslný, individuální, nekonformní, sebeironický, mystický, uvolněný, sebevědomý, milující život a nepředvídatelný.

V případě personální činnosti ve společnosti jako je takto je vliv firemní kultury patrný, jelikož se přímo vybírá, tak aby zapadl do prostředí a kolektivu a aby sdílel stejné hodnoty, které jsou ve společnosti nastavené.

2.3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je především zaměřen na silné stránky každého jednotlivého zaměstnance. Pomáhá u zaměstnanců identifikovat silné stránky a přednosti, které se u něj pak snaží rozvíjet takovým způsobem, aby byly přínosné jak pro samotného zaměstnance ale i pro společnost. Vždy je ale nejdůležitější osobní přístup jedince.

Vzdělávání společnost poskytuje jak na interní, tak externí úrovni, ale detaily nezveřejňuje. Dále sem můžeme zařadit povinná školení ze zákona, jako je školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Své místo má v této kapitole i tzv. Red Bull Graduate Programme neboli rozvojový program jehož cílem je vyhledat nejtalentovanější absolventy vysokých škol a probudit v nich jejich potenciál a dát jim možnost stát se součástí mezinárodní společnosti a nasbírat cenné zkušenosti. Je řízen potřebami vzdělávání a získávání zkušeností absolventa. 70 % programu tvoří pracovní zkušenosti, 20 % je zpětná vazba a 10 % je formální trénink.

2.3.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců probíhá na základě individuálních výkonů dle manažerů

jednotlivých oddělení a zároveň se možnosti odměňování optimalizují dle pozice, věku a pohlaví. Detaily společnost z pochopitelných důvodů nezveřejňuje, avšak největším benefitem, jak společnost sama uvádí, je právě její firemní kultura. Společnost svým zaměstnancům poskytuje možnost být u nevšedních zážitků, jako jsou například kulturní či sportovní akce konající se v České Republice nebo v zahraničí, které sama společnost pořádá a milníků společnosti.

2.4 Výzkum firemní kultury ve společnosti Red Bull

Součástí výzkumu stávající firemní kultury v společnosti je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 30 současných zaměstnanců na hlavní pracovní poměr napříč celou společností Red Bull v České republice. Dotazník obsahoval 47 otázek zaměřených na jednotlivé prvky firemní kultury. Při tvorbě dotazníku bylo užito uzavřených, polo otevřených a otevřených otázek, a z toho čtyři byly zařazeny ze statistických důvodů. Hlavním cílem dotazníkového šetření je získat podklady pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce, kterým je rozbor firemní kultury ve společnosti Red Bull a následná formulace doporučení. Dotazník byl respondentům odeslán elektronickou formou a je uveden v příloze 2.

Pomocí dostupných teoretických a praktických informací jsem formulovala dva výzkumné předpoklady, které by měl následný výzkum potvrdit nebo vyvrátit.

1. Firemní kultura ve společnosti Red Bull je silnou firemní kulturou se silně zakořeněnými složkami, jakou hodnoty, rituály a normy.
2. Společnost má přísná kritéria při výběru zaměstnanců, kandidát musí naprosto sednout do stávajícího kolektivu což může vést ke konformitě a tendenci k uzavřenosti vůči vnějšímu okolí v rámci jiné skupiny.

2.4.1 Metody použité při výzkumu

Základní metodu pro výzkum využitou v praktické části pro získání potřebných dat, byla metoda dotazníku, který byl tvořen uzavřenými, polo otevřenými a otevřenými otázkami, z toho čtyři sloužili pro statistické účely. Doplnkovou metodou pak rozhovor s manažerkou HR oddělení ve společnosti.

2.4.2 Cíle a výzkumné předpoklady

V této podkapitole jsou stanoveny cíle dotazníkového šetření a vlastní výzkumné předpoklady. Cílem dotazníkového šetření je identifikovat firemní kulturu ve společnosti Red Bull a její vliv na zaměstnance společnosti a personální činnosti.

Hlavní cíl

Identifikace firemní kultury ve společnosti Red Bull, vztah zaměstnanců k jednotlivým složkám firemní kultury a spokojenost zaměstnanců s ní.

Dílčí cíl 1

Zjistit jakým způsobem komunikuje vedení se svými zaměstnanci (styl vedení, cíle)

Dílčí cíl 2

Identifikovat vztah zaměstnanců ke složkám firemní kultury.

Dílčí cíl 3

Identifikovat symboly společnosti a jejich význam pro zaměstnance.

Dílčí cíl 4

Identifikovat komunikaci, atmosféru, pracovní prostředí ve společnosti.

Dílčí cíl 5

Identifikovat vliv personálních činností ve společnosti na firemní kulturu a zjistit do jaké míry společnost zastává plnění vybraných personálních činností.

Výzkumný předpoklad hlavního cíle

Kultura ve společnosti je firemní kulturou velmi silnou a zakořeněnou v historii společnosti a zaměstnanci jsou s ní spokojeni.

Výzkumný předpoklad 1

Ve společnosti ve velké míře převládá demokratické vedení s velkou mírou důvěry ze strany nadřízených.

Výzkumný předpoklad 2

Ve společnosti jsou složky firemní kultury silně zakořeněny a je znát silná identifikace se značkou.

Výzkumný předpoklad 3

Silný význam a vliv symbolů společnosti na zaměstnance společnosti.

Výzkumný předpoklad 4

Neformální atmosféra, neformální komunikace formou tykání napříč společností, týmové až tvůrčí prostředí

Výzkumný předpoklad 5

Vliv firemní kultury na personální činnosti je patrný. Všechny personální činnosti jsou vykonávány s ohledem na firemní kulturu a společnost je plní.

2.4.3 Dotazníkové šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty pomocí grafů a textového komentáře. U otázek kde nejsou grafy, jsou uvedeny v příloze.

Otázka č.1

Jak hodnotíš styl řízení vedení?

Viz graf č.1 v příloze

První otázka byla zaměřena na nejdůležitější složku firemní kultury a to je styl řízení vedení a souvisí s dílčím cílem č.1. Téměř 94 % respondentů na tuto otázku odpovědělo, že styl řízení vedení je Demokratické, což znamená, že vedení do rozhodování zapojuje i své podřízené, působí tam vzájemný respekt a problémy, které nastanou se řeší společně. Necelých 7 % respondentů na tuto otázku odpovědělo, že styl řízení je Liberální.

Otázka č.2

Byl/a jsi seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíli ve Vaší společnosti?

Na otázku č.2 též související s dílčím cílem č.1 všichni respondenti odpověděli Ano. Společnost Red Bull má jasně danou strategii, vizi a cíle s nimiž pravidelně seznamuje svoje zaměstnance jak na měsíčních poradách nebo každoroční konferenci, kde se zaměstnanci dozví, jak si společnost vedla v minulém roce a co ji čeká v dalším roce. Stejně tak si společnost zakládá na tom, aby každý zaměstnanec plnil své pracovní povinnosti v souvislosti s dlouhodobými cíli společnosti.

Otázky č.1 a 2 nám potvrzují výzkumný předpoklad č.1 a to, že ve společnosti převládá demokratický styl vedení a zaměstnanci vědí jaké jsou cíle společnosti a jsou s nimi ztotožnění.

Otázka č. 3

Jak tyto cíle hodnotíš?

Viz graf č.2 v příloze

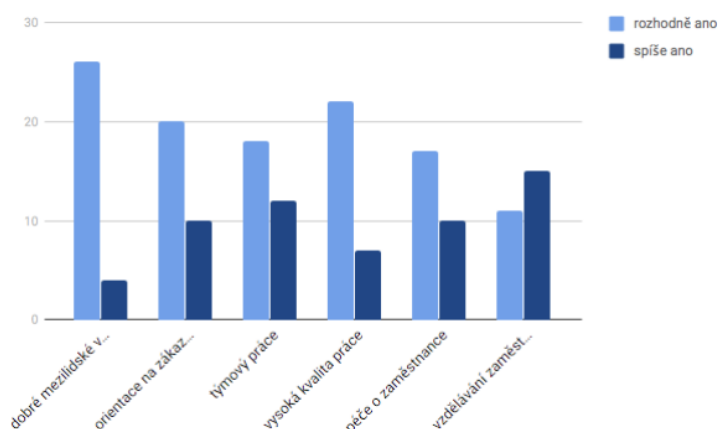
Otázka č.3 doplňuje otázku č.2. 90 % respondentů odpovědělo, že jsou podle nich cíle dosažitelné. Pouhých 10 % odpovědělo, že cíle jsou nedosažitelné. Respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, že jsou cíle nedosažitelné, to zdůvodnili následovně:

- „Realita se velmi rozchází od reportů, které se tvoří tak aby se zdánlivě plnily cíle”
- „Spíše nedosažitelné - korporátnost vs. liberální povaha lidí nejde úplně dohromady.”
- „Mezi realitou a tím co bylo řečeno na pohovoru je obrovský rozdíl”

Z odpovědí v zásadě vyplývá, že téměř většina zaměstnanců bere cíle nastavené společností jako dosažitelné avšak, najednou se i tací, kteří si mají pocit, že díky přílišné uvolněnosti pracovního prostředí není možné vytyčených cílů dosáhnout.

Otázka č. 4

Prosazuje vaše společnost některé z těchto hodnot?



Graf č. 3: Prosazování hodnot
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka pracuje s dílčím cílem č. 2 a ptá se respondentů, jestli jejich společnost prosazuje některé z uvedených hodnot. Z výsledného grafu vidíme, že naprostá většina (87 %) odpověděla, že společnost rozhodně prosazuje dobré mezilidské vztahy ve společnosti, což vychází už z toho, že do společnosti se zaměstnanci vybírají tak aby zapadli a vzájemně spolu vycházeli. U možnosti orientace na zákazníka rozhodně se respondenti shodli na tom, že společnost prosazuje pro-zákaznický přístup a podobně se shodli i na tom, že týmový duch je ve společnosti silně zakořeněn. U možnosti odpovědí, které se týkají personálních činností jako je péče o zaměstnance a vzdělávání, můžeme

vidět, že se velká část respondentů shodla na pozitivním přístupu ze strany společnosti, ale nárůst negativních odpovědí je patrný.

Otázka č.5

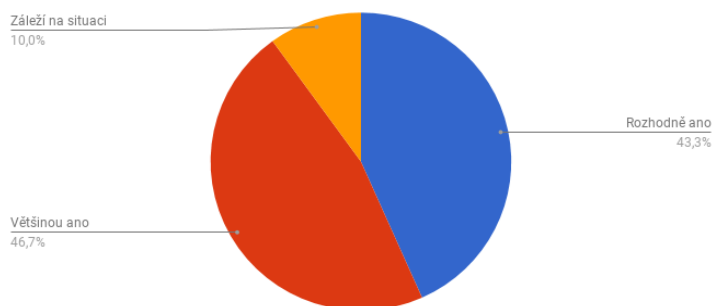
Jaký je Váš názor na tyto hodnoty?

Viz graf č.4 v příloze

Tato otázka navazuje na předchozí a stejně tak je součástí dílčího cíle č. 2. V předchozí otázce jsme od respondentů zjistili, zda jejich společnost prosazuje vybrané hodnoty a tato otázka se zaměřuje na to, jestli jsou zaměstnanci s uvedenými hodnotami ztotožnění. Z grafu je patrné, že 93,3 % respondentů se ztotožňuje se všemi uvedenými a jen 6,7 % respondentů uvedlo, že se ztotožňuje pouze s některými. Zde je patrná jedna důležitá věc, a to ta, že zaměstnanci společnosti sdílejí stejné hodnoty s hodnotami nastavenými ve společnosti, což značí silnou identifikaci s firmou což je znakem pro silnou firemní kulturu.

Otázka č. 6

Řídíte se podle těchto hodnot?



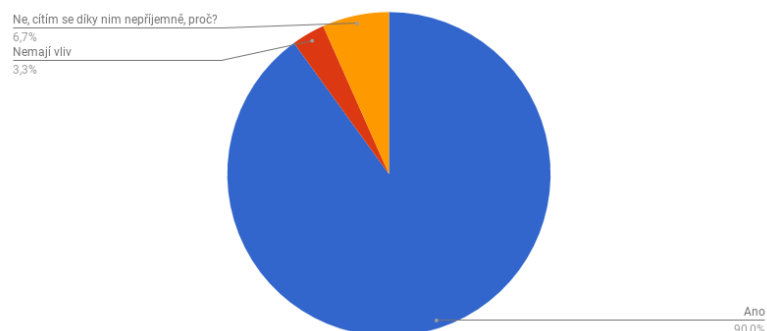
Graf č. 5: Řízení dle hodnot

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Předposlední otázka navazující na nastavené hodnoty ve firmě se opět týká dílčího cíle č. 2 a její pomocí jsem zjišťovala jakým způsobem se zaměstnanci společnosti řídí podle uvedených hodnot. Poměr mezi odpověďmi Rozhodně ano (43,3 %) a Většinou ano (46,7 %) je nepatrný a pouze 10 % z dotazovaných uvedlo, že se řídí podle uvedených hodnot podle dané situace. Stejně jako v předchozí otázce to ukazuje na poměrně silnou identifikaci s firemní kulturou a na to, že vedení je schopno svým jednáním a přístupem zaměstnance přesvědčit o správnosti a vhodnosti těchto hodnot.

Otázka č.7

Mají na Vás tyto hodnoty vliv?



Graf č. 6: Vliv hodnot

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Poslední otázka v rámci hodnot ve společnosti se dotazuje na vliv uvedených hodnot na zaměstnance společnosti. 90 % respondentů na otázku odpovědělo, že na ně hodnoty mají vliv a že díky nim svoji práci odvádí lépe, což poukazuje na dobře nastavené hodnoty, které dávají zaměstnancům smysl. Pouze 1 respondent uvedl, že žádný vliv nemají a 2 respondenti (6,7 %) uvedli, že se díky nastaveným hodnotám cítí nepříjemně, ale neuvedli smysluplný důvod, proč tomu tak je.

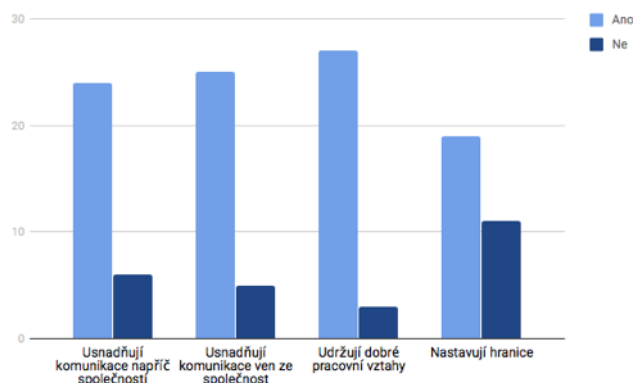
Otázka č. 8

Existují ve vaší firmě nějaké normy (nepsaná pravidla chování)? Například: styl komunikace ve firmě, se zákazníky, vnitřní procesy apod.

Tato otázka je součástí dílčího cíl č. 2 a všichni respondenti (100 %) uvedlo, že ve společnosti existují nepsaná pravidla chování, tedy normy. Normy mají ve společnosti za úkol ukázat zaměstnancům, jak by se měli chovat k sobě navzájem, jak by měli komunikovat nebo jakým způsobem se ve firmě něco děje, což je opět důležitým bodem svědčícím o silné firemní kultuře.

Otázka č. 9

Co si myslíte o normách (nepsaná pravidla chování) ve vaší firmě?



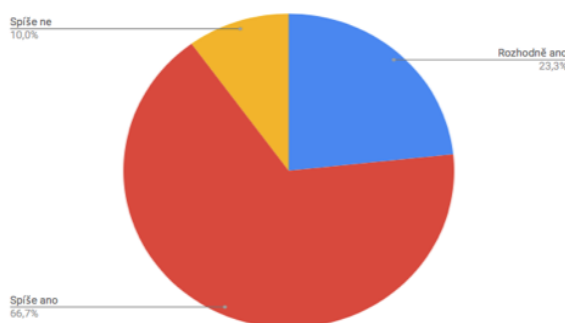
Graf č. 7: Náзор na normy

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka úzce souvisí a rozvíjí otázku č. 8, která nám potvrzuje hypotézu a silně zakořeněných hodnotách ve společnosti. Přehled odpovědí nám ukazuje, že pro většinu zaměstnanců jsou normy něčím, co jim usnadňuje práci. 24 respondentů (80 %) uvádí, že jim normy usnadňují komunikaci napříč společností a podobný počet (83 %) uvádí, že jim normy usnadňují externí komunikaci. 27 respondentů (90 %) uvádí, že nepsaná pravidla chování udržují dobré vztahy. Zajímavé je, že v případě vlivu norem a nastavování hranic, 19 respondentů (63 %) uvedlo, že k tomu normy pomáhají, ale 11 (37 %) si myslí, že tomu tak není. Může to značit, že normy nemají vliv na nastavení hranic ve společnosti nebo, že nejsou nastaveny správně, a tudíž mohou některým zaměstnancům hranice chybět, což může být způsobeno demokratickým stylem vedení.

Otázka č. 10

Myslíte si, že Vám normy mohou usnadnit práci?



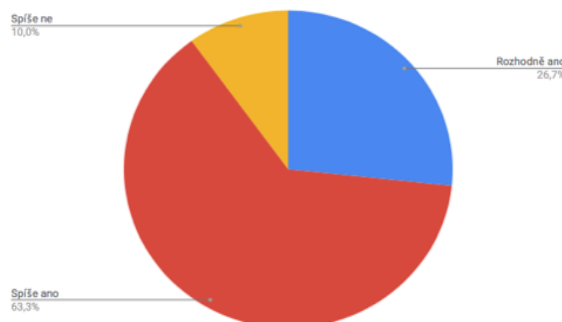
Graf č. 8: Normy a usnadnění práce (viz. Příloha)

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V otázce číslo 10 je hlavním cílem zjistit, zda normy, jinak také nepsaná pravidla, mohou usnadnit vykonávanou práci. Z výsledku šetření je patrné že většina (90 %) respondentů má za to, že jim normy více či méně mohou usnadnit práci a pouhých 10 % si myslí, že spíše ne.

Otázka č. 11

Jste spokojen/a s těmito normami?



Graf č. 9: Spokojenost s normami (viz. Příloha)

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č.11 je doplňující k otázce č. 10 a výzkumnému předpokladu č. 2 a má za cíl zjistit spokojenost respondentů s normami nastavenými ve společnosti. Z těchto údajů lze odvodit fakt, že většina (90 %) je více méně s normami spokojena.

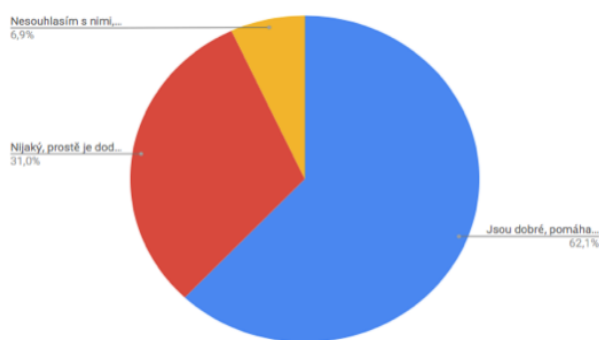
Otázka č. 12

**Máte ve Vaší společnosti určité rituály
(opakující se postupy u různých činností jako
jsou porady, žádosti o volna, pozdní příchody)?**

Tato otázka potvrzuje výzkumný předpoklad č.2 a to, že jsou ve firmě silně zakořeněny složky firemní kultury, do kterých patří rituály. Všechny 30 respondentů jednotně uvedli, že opakující se postupy u různých činností ve společnosti jsou.

Otázka č. 13

Jaký je Váš názor na tyto rituály?



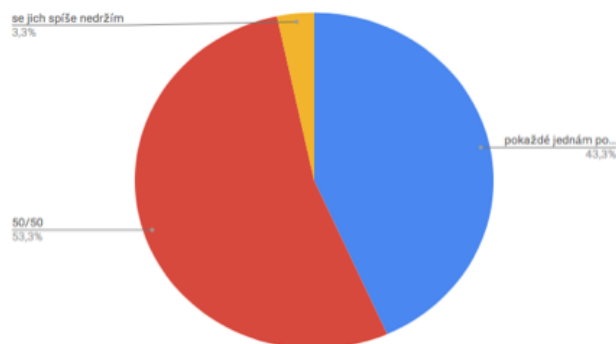
Graf č. 10: Názor a rituály

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka je doplňující otázkou k otázce č. 12 a svým způsobem nám potvrzuje i výzkumný předpoklad č. 2, jelikož 18 (60 %) respondentů uvedlo, že rituály pomáhají firemnímu prostředí a zrychlují práci, tudíž jsou s nimi zaměstnanci sžiti a fungují s nimi na každodenní bázi. 9 respondentů (30 %) uvedlo, že na firemní rituály nemají žádný názor, ale přesto je dodržují. Pouze 2 (6,7 %) uvedli, že s nimi nesouhlasí, ale přesto se je snaží dodržovat a jen 1 zaměstnanec uvedl, že jsou dle jeho názoru rituály zbytečné a nedodržuje je.

Otázka č. 14

V případě, že se rituály týkají Vašeho výkonu práce, tak...



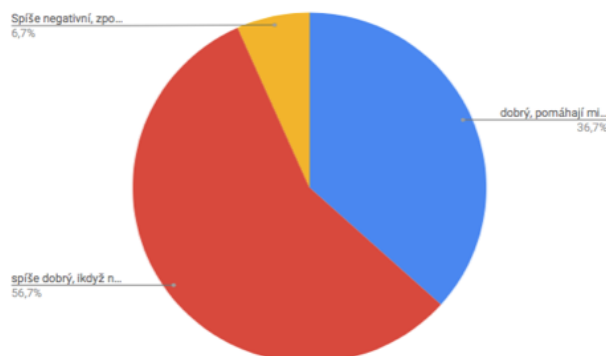
Graf č. 11: Rituály a výkon práce

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka doplňuje předchozí otázky k firemní rituálům. Má za cíl zjistit, jestli zaměstnanci společnosti dodržují zaběhnuté postupy práce ve chvíli, kdy se to bez prostředně týká jejich výkonu práce. Z 30 respondentů 16 (53,3 %) uvedlo, že se jich drží jen z poloviny a 13 (43,3 %) jedná pokaždé podle nich. Jen 1 uvedl, že se zavedených postupů spíše nedrží.

Otázka č. 15

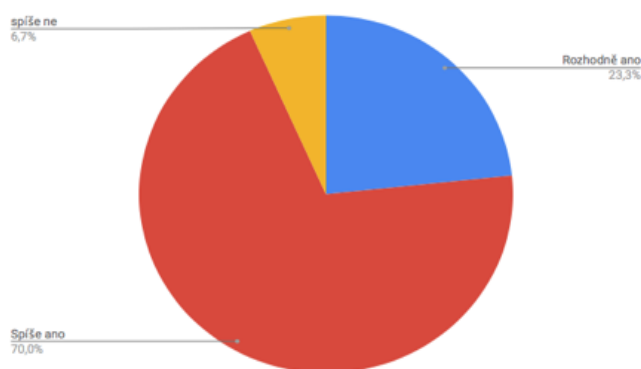
Jaký na Vás mají rituály ve společnosti vliv?



Graf č. 12: Rituály a jejich vliv

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další otázka doplňující otázky týkající se rituálů ve společnosti, se zabývá jejich vlivem na zaměstnance. Z uvedených odpovědí je zřejmé, že více než polovina, 17 (56,7 %) má za to, že na ně mají rituály pozitivní vliv, i když je někdy v jejich práci zpomalují. Oproti tomu 11 (36,7 %) uvedlo, že vliv je pozitivní a při výkonu práce jim rituály pomáhají. Jen 2 (6,7 %) uvedli, že vliv rituálů je negativní a že při práci zpomalují a omezují. Z odpovědí tedy může být patrné, že nastavené postupy nemusí být efektivní.

Otázka č. 16**Jste s rituály ve Vaší společnosti spokojen/a?**

Graf č. 13: Spokojenost s rituály

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Poslední otázka vztahující se k rituálům ve společnosti se týká spokojenosti zaměstnanců s nimi a dokazují výzkumný předpoklad č. 2. Faktem je, že 7 (23,3 %) respondentů jsou s rituály naprosto spokojeni, 21 (70 %) je s nimi spíše spokojeno a jen 2 (6,7 %) s nimi spokojeno spíše není.

Otázka č. 17**Existuje u Vás ve společnosti nějaký firemní hrdina (vzor pro ostatní)?***Viz graf č. 14 v příloze*

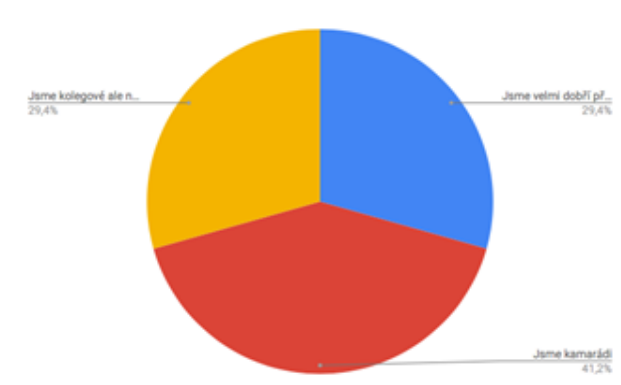
Otázkou číslo 17 se dostáváme k další složce firemní kultury a to firemní hrdinové. Z 30 respondentů má 19 (63,3 %) za to, že ve společnosti existuje firemní hrdina a 11 (36,7 %), že tam takový nikdo není.

Otázka č. 18**Je podle Vás tato osoba...***Viz graf č. 15 v příloze*

Tato otázka je doplňující otázkou k otázce č. 17 a má za úkol zjistit, jestli je tato osoba skutečným hrdinou, který je sžit se všemi složkami firemní kultury a může tak jít příkladem nebo firmou vytvořený vzor. Jak můžeme vyčíst z grafu, 95,5 % procenta má za to, že osoba, kterou považují za firemního hrdinu, je sžita se všemi složkami firemní kultury a pouhých 4,5 % má za to, že jde o firmou vytvořený vzor.

Otázka č. 19

Jaký je Váš vztah s osobou považovanou ve Vaší společnosti za vzor? (Na tuto otázku odpovídali pouze ti, jejichž vzor ve společnosti stále pracuje)



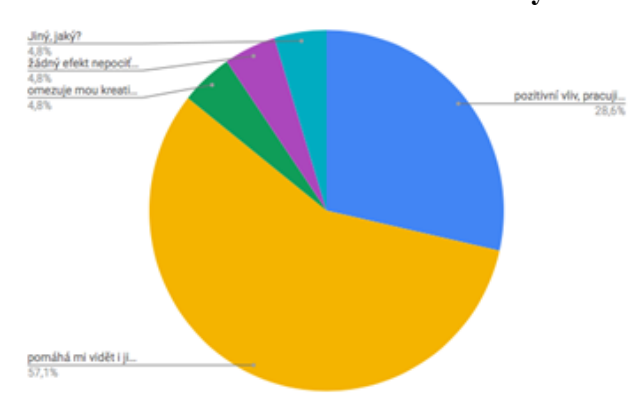
Graf č 16: Vztah s firemním hrdinou

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Doplňující otázka k předchozím otázkám k firemnímu hrdinovi se doptává na vztah zaměstnanců ke vzoru. Odpovědi nám ukazují, že firemním hrdinou může být kterýkoli z kolegů, s kterým se přátelíte a potvrzuje nám to zjištění z otázky č. 18, kde naprostá většina uvedla, že firemním hrdinou je někdo, kdo je přirozeně z žit se složkami firemní kultury. Téměř 30 % respondentů uvedlo, že vzorem je někdo kdo je jejich velmi dobrý přítel a více než 40 % z nich uvedlo, že jde o někoho kdo je jejich přítelem a další 30 % uvedlo, že jde o kolegu s kterým si nejsou blízcí.

Otázka č. 20

Má na Vás tato osoba některý ze zmíněných vlivů?



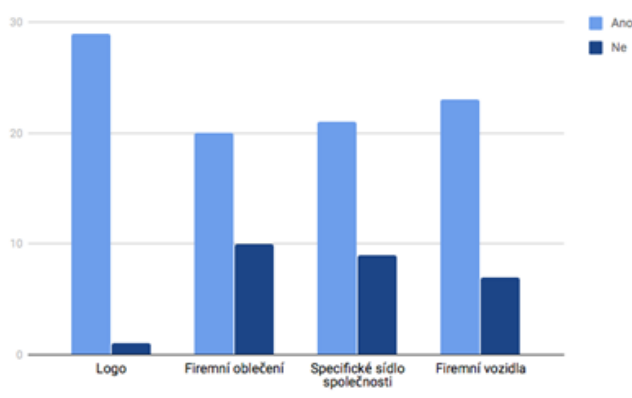
Graf č. 17: Vliv firemního hrdiny

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Poslední otázka týkající se firemních hrdinů se zabývá jejich vlivem na respondenty. Dle odpovědí můžeme konstatovat, že více než polovina respondentů má za to, že jim firemní hrdina pomáhá vidět jiné cesty při výkonu jejich práce a že téměř na 30 % z nich má pozitivní vliv. Pouhých 4,8 % respondentů uvedlo, že omezuje jejich kreativitu a stejně takový počet uvedl, že nepocítuje žádný efekt.

Otázka č. 21

Prezentuje se tato společnost některými z těchto uvedených symbolů?



Graf č. 18: Společnost a symboly

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 21 má za cíl zodpovědět část dílčího cíle č. 3 a to identifikace symbolů společnosti. Z uvedených hodnot můžeme s jistotou říci, že všechny z uvedených symbolů identifikují vybranou společnost. Ze 30 respondentů uvedlo 29, že se společnost prezentuje logem, 20 uvedlo, že se prezentuje firemním oblečením, 21 specifickým cílem a 23 firemním vozidlem. Negativní odpovědi odpovídají odlišností pracovních pozic, jelikož ne každý zaměstnanec má firemní vozidlo či firemní oblečení.

Otázka č. 22

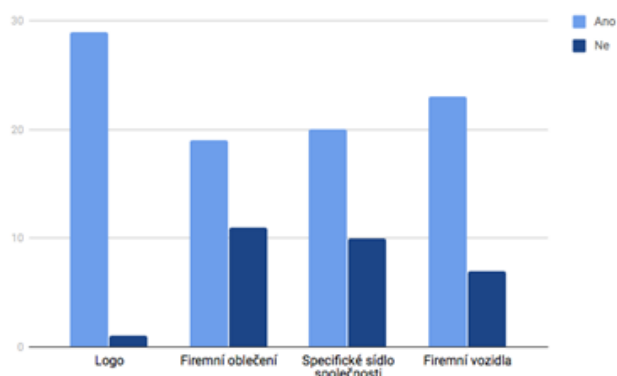
Jaký pro Vás mají tyto hodnoty význam?

Viz graf č.19 v příloze

Tato otázka nám potvrzuje výzkumný předpoklad č. 3 a to, že ve společnosti mají tyto symboly silný význam. 29 (96,7%) respondentů uvedlo, že je se symboly 100 % sžítá a pouze 1 (3,3 %) uvedl, že mu symboly nevaří a respektuje je.

Otázka č. 23

Jsou tyto symboly odrazem aktivit ve Vaší společnosti?



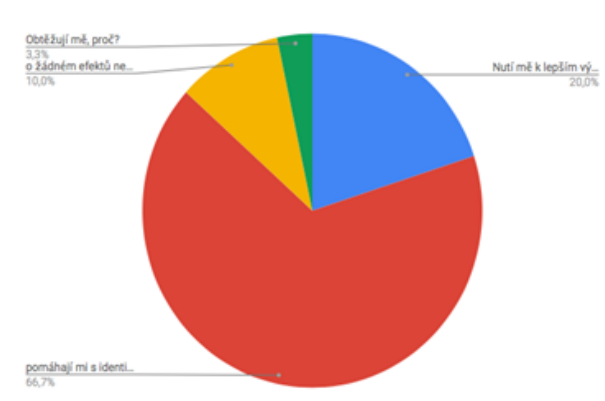
Graf č. 20: Symboly odrazem aktivit ve společnosti

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka je doplňující otázkou k otázce č. 21 a zjišťuje, jestli jsou dané symboly odrazem aktivit ve společnosti. 29 (96,7 %) respondentů odpovědělo, že firemní logo je odrazem aktivit společnosti a pouze 1 (3,3 %) že nikoli. Nárůst negativních odpovědí u symbolů jako je firemní oblečení a vozidlo bych přičítala faktu, že ne každý zaměstnanec má firemní oblečení či vozidlo, jelikož zrovna u těchto dvou je to dáno pracovní pozicí.

Otázka č. 24

Mají na Vás symboly firmy nějaký ze zmíněných efektů?



Graf č. 21: Symboly a efekty

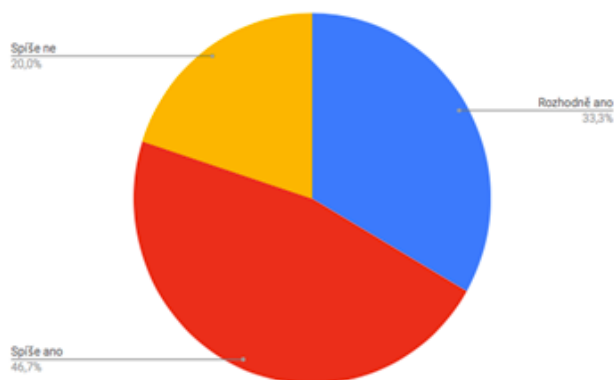
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další otázka, která doplňuje předchozí otázky k symbolům nám má za cíl odkrýt jaký efekt symboly na zaměstnance mají. Faktem je, že 20 (66,7 %) stávajících zaměstnanců odpovědělo, že jim symboly pomáhají s identifikací s hodnotami ve společnosti. 6 (20 %) jich odpovědělo, že je nutí k lepším výkonům a jen 1 (3,3 %), že ho symboly obtěžují,

avšak neuvedl smysluplný důvod, proč tomu tak je. Společnost má už několik desítek let neměnnou marketingovou komunikaci, do které určitě spadají symboly, kterými společnost prezentuje a ty jsou pořád stejné, a kromě dalších věcí se samozřejmě odvíjejí i od hodnot, které společnost zastává.

Otázka č. 25

Odměňuje společnost ty, kteří se snaží chovat podle HODNOT (týmový duch, vztah k zákazníkům), NOREM (nepsaná pravidla) a RITUÁLŮ (postupy opakující se pravidelně při určité činnosti) firmy?



Graf č. 22: Odměňování dle hodnot, norem a rituálů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V této otázce je cílem zjistit, jak se společnost staví k zaměstnancům, kteří se podle hodnot, norem a rituálů snaží chovat. Dle odpovědí je zřejmé, že si firma zaměstnanců, co jednají podle těchto složek firemní kultury cenní a všímá si toho, jak zaměstnanci jednají. 10 (33,3 %) na otázku odpovědělo rozhodně ano a dalších 14 (46,7 %) si myslí, že spíše ano a zbylých 6 (20 %) odpovědělo, že spíše ne.

Otázka č. 26

Jakým způsobem se oslovujete ve firmě?

Tato otázka nám potvrzuje výzkumný předpoklad č. 4 a to, že komunikace ve firmě probíhá formou tykání napříč společnostmi. Na otázku, jakým způsobem se ve firmě oslovují, odpovědělo 30 (100 %) respondentů, „vždy si tykáme”.

Otázka č. 27

**Při komunikaci (mezi zaměstnanci)
přes e – mail používáte:**

Tato otázka doplňuje otázku předchozí a stejně tak nám potvrzuje výzkumný předpoklad č. 4 o komunikaci napříč společnostmi. 30 (100 %) respondentů uvedlo, že v rámci e-mailové komunikace používají neformální styl.

Otázka č. 28

**Potkáváte se se svými spolupracovníky
dobrovolně i mimo pracovní dobu?**

Viz graf č.23 v příloze

Otázka č. 28 nám potvrzuje výzkumný předpoklad č. 4 a to, že ve společnosti panuje neformální přátelské prostředí s přesahem do soukromého života. 27 (90 %) respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně, a jen 3 (10 %) záporně.

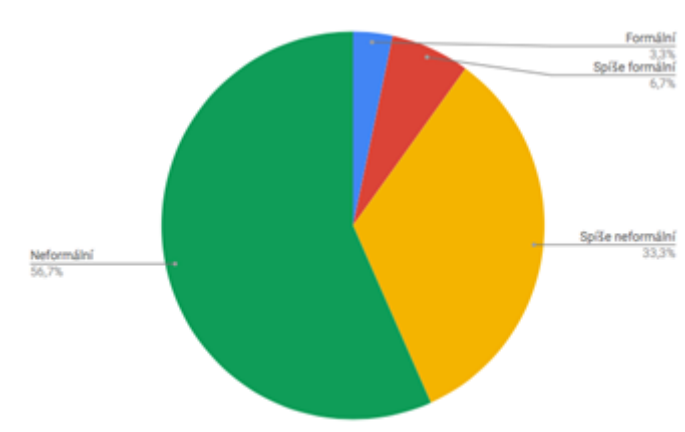
Otázka č. 29

**Užíváte dobrovolně výrobků či služeb
Vaší společnosti?**

Silným prvkem, který nám může pomoci podkrýt firemní kulturu ve vybrané společnosti je fakt, jestli zaměstnanci využívají výrobků či služeb dobrovolně, nehledě na fakt, že jsou zaměstnanci dané společnosti. V tomto případě se ukázalo, že jsou zaměstnanci opravdu poctivými uživateli produktů, všech 30 dotazovaných na tuto otázku odpovědělo kladně a poukazuje to na silnou identifikaci se společností.

Otázka č. 30

**Jak hodnotíš pracovní atmosféru ve
Vaší firmě?**



Graf č. 24: Pracovní atmosféra ve společnosti

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 30 nám potvrzuje výzkumný předpoklad č. 4 a to o neformálnosti pracovní atmosféry ve firmě. Více jak polovina (56,7 %) respondentů uvedla, že atmosféra je neformální a 33,3 % uvedlo, že je spíše neformální.

Otázka č. 31

**Jak velkou míru důvěry do Vás vkládají
řídící pracovníci při řešení nějakého
problému?**

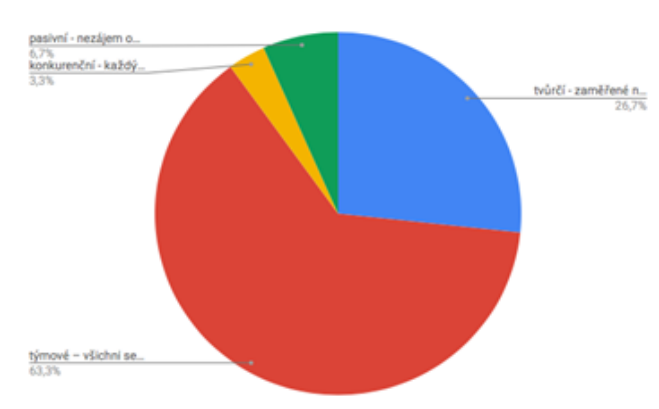
Viz graf č. 25 v příloze

Tato otázka nám potvrzuje rovnou dva výzkumné předpoklady, a to v první řadě ten, že jde o demokratický styl vedení, protože to, jaká míra důvěry je do zaměstnance vkládána, je jeden z rysů, které nám pomáhají určit styl vedení. Zároveň vypovídá o neformálnosti pracovního prostředí. 80 % uvedlo, že jim při řešení problému poskytnuta velká míra důvěry a 20% označilo míru důvěry za střední.

Otázka č. 32**Nové nápady jsou u Vás ve společnosti:**

Viz graf č. 26 v příloze

Tato otázka nám potvrzuje dílčí cíl č. 1 a to, že se jedná o demokratické vedení, jednou z jejích charakteristik je právě to, že se zaměstnanci velkou mírou podílejí na plánování a mají možnost se aktivně zapojit.

Otázka č. 33**Firemní prostředí by jste označil/ a za:**

Graf č. 27: Firemní prostředí

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 33 potvrzuje výzkumný předpoklad č. 4 o pracovním prostředí. 19 (63,3 %) dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že by firemní prostředí označili za týmové a 8 (26,7 %) za tvůrčí. Ze své vlastní zkušenosti z několika letého pracovního poměru bych čekala, že nebude až takový procentuální rozdíl mezi týmovým a tvůrčím prostředím.

Otázka č. 34**Ovlivňuje, z tvého pohledu, firemní kultura získávání a výběr pracovníků ve Vaší společnosti? Pokud ano, jak?**

Viz graf č. 28 v příloze

U této otázky se dostáváme ke vlivu firemní kultury na personální činnosti. Cílem této otázky bylo, zjistit jakým způsobem, dle dotazovaných zaměstnanců, firemní kultura získávání a výběr zaměstnanců. Ti, co odpověděli Ano (83,3 %) měli možnost uvést z jakého důvodu. Nejčastěji se v odpovědích opakovalo, že člověk musí do společnosti osobnostně zapadnout, což uvedla i HR manažerka společnosti. Dále se objevili odpovědi, že musí mít týmového ducha což souvisí s týmovým prostředím napříč

společností, aktivní pozitivně smýšlející člověk, protože společnost je aktivní, co se týče společenských či sportovních akcí, je to jeden z jejich výrazných znaků.

Otázka č. 35

Setkal/a si se u výběrového řízení s něčím nezvyklým oproti jiným společnostem? Pokud Ano, s čím?

Viz graf č. 29 v příloze

Tato otázka navazuje na předchozí a jejím cílem je zjistit co odlišuje získávání a výběr zaměstnanců společnosti od jiných. 20 (66,7 %) respondentů uvedlo, že Ano, a stejně jako u předchozí otázky měli možnost uvést konkrétně s čím. Nejčastěji uváděli neformální prostředí a jednání, přátelský přístup, několik kol výběrového řízení – telefon, osobní pohovor, zpracování projektu, assessment centrum či osobní přístup.

Otázka č. 36

Dává ti společnost možnost vzdělávání a rozvoje? Pokud Ano, jaký?

Viz graf č. 30 v příloze

Tato otázka nám zjišťuje, jakou možnost vzdělávání a rozvoje dává společnost svým zaměstnancům. V tomto případě hned 26 (86,7 %) uvedlo, že Ano a pouhých 13,3 % uvedlo, že Ne. Stejně jako u předchozích otázek měli respondenti možnost uvést jaké ty možnosti jsou. Důležité je zde podotknout, že se možnosti liší od pracovního zařazení, tedy že člověk, co pracuje v obchodním oddělení bude mít jiné možnosti, než ten co pracuje v oddělení marketingovém. Často dotazovaní uváděli možnost studia Anglického jazyka, různá školení na rozvoj silných stránek, komunikace apod., workshopy, možnost spolupráce s jinými odděleními, školicí programy dané centrálou v Rakousku, kurzy PC programů. Jak je tedy vidět společnost má široké možnosti toho co nabídnout.

Otázka č. 37

Je společnost vůči vzdělávání a seberozervoji proaktivní? Pokud ano, jak?

Viz graf č. 31 v příloze

Tato otázka rozvíjí otázku předchozí a doptává se na to, zda je společnost aktivní v nabízení možností, které má. 22 (73,3 %) dotazovaných uvedlo, že Ano, formou

pozvánky na školení dle vlastního výběru, formou tzv. KPIs, v překladu klíčové ukazatele výkonnosti, povinné workshopy na poradách. 8 (26,6 %) uvedlo, že Ne, a pokud mám o něco takového zájem musí jít hlavně o jejich iniciativu.

Otázka č. 38

Jsou podle tebe možnosti vzdělávání a rozvoje v souladu s firemní kulturou?

Viz graf č. 32 v příloze

Poslední otázka v rámci vzdělávání a rozvoje se zaměřuje na jejich soulad s firemní kulturou. Zde 27 (90 %) dotazových uvedlo, že Ano a jen 3 (10 %), že Ne.

Otázka č. 39

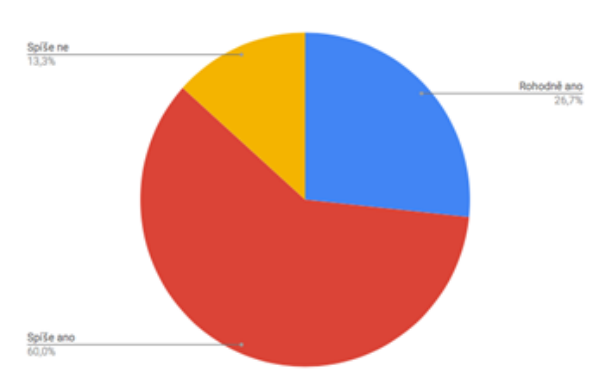
Jste spokojen/a s možností osobního růstu ve společnosti?

Viz graf č. 33 v příloze

V předposlední části svého dotazníkového průzkumu jsem se zaměřila na spokojenost s aspekty firemní kultury. Na otázku, zda jsou dotazovaní zaměstnanci spokojeni s možností osobního růstu 10 (33,3 %) odpovědělo, že rozhodně ano a zbylých 20 (66,7 %), že spíše ano. Faktem tedy je, že společnost poskytuje možnosti rozvoje a sebevzdělávání na dobré úrovni.

Otázka č. 40

Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu ve společnosti?



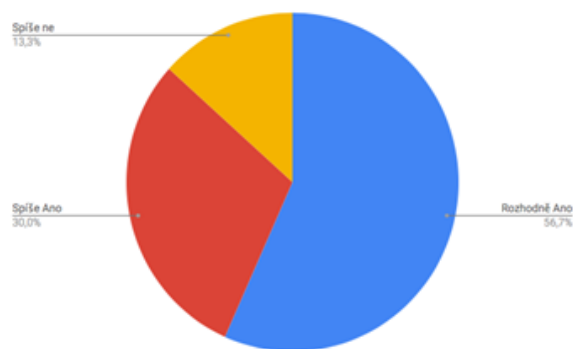
Graf č. 34: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 40 je zaměřena na spokojenost s možnostmi kariérního růstu napříč společnostmi. Z výsledků lze vyčíst, že téměř 90 % dotazovaných jsou více či méně s možnostmi spokojeni a pouhých 10% uvedlo, spíše ne.

Otázka č. 41

Jste spokojen/a s péčí o zaměstnance u Vás ve společnosti?



Graf č. 35: Spokojenost s péčí o zaměstnance

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na otázku týkající se spokojenosti s péčí o zaměstnance z 30 dotazovaných odpovědělo, že jsou naprosto spokojeni 17 (56,7 %), 9 (30 %) sdílí názor, že více méně ano a zbylí 4 (13,3 %) nejsou spíše spokojeni.

Otázka č. 42

Jste spokojen/a s pracovním prostředím u Vás ve společnosti?

Viz graf č. 36 v příloze

Z výsledného grafu můžeme vyčíst, že všech 30 dotazovaných je s pracovním prostředím spokojeno. 73,3 % jich odpovědělo rozhodně ano a 26,7 % spíše ano.

Otázka č. 43

Co hodnotíte u Vašeho pohledu na firemní kulturu u Vás ve společnosti negativně a co pozitivně?

U této otázky byla možnost pouze textové odpovědi a uvedu lze výčet toho co respondenti uváděli jako pozitiva a negativa nejčastěji. Byla zvolena z toho důvodu, abych získala konkrétní názory a mohla s nimi pracovat v rámci doporučení.

Pozitiva	Negativa
kreativní prostředí	absence pravidel
identifikace se značkou	slabá komunikace mezi odděleními
přístup ze strany nadřízeného	narůstající byrokracie
pocit důvěry ze strany nadřízeného	až moc uvolněná atmosféra
neformálnost	malý prostor pro růst
týmové prostředí	
rovnocennost	

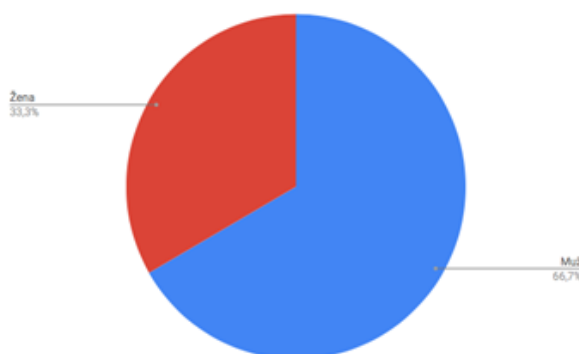
Tabulka č. 1: Negativa a pozitiva firemní kultury ve společnosti z pohledu respondentů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření a zpracování

Dle předchozích odpovědí na otázky týkající se stylu řízení, složek firemní kultury a pracovního prostředí pozitiva převládají a stejně je tomu tak i v této otázce, kde nejčastějším pozitivem bylo neformální a kreativní prostředí, přístup ze strany nadřízeného, dále pak týmové prostředí a rovnocennost. Za negativa zaměstnanci v největší míře považují mírnou absenci pravidel, slabou komunikaci mezi odděleními nebo až přespříliš uvolněnou atmosféru.

Otázka č. 44

Jste?



Graf č. 37: Pohlaví

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Dotazováno bylo celkem 30 osob, z toho 20 mužů a 10 žen. Graf nám ukazuje procentuální rozložení, které odpovídá 66,7 % mužů a 33,3 % žen.

Otázka č. 45

Vaše pracovní pozice zahrnuje:

Viz graf č. 38 v příloze

Z 30 dotazovaných osob bylo 20 (66,7 %) v pozici kdy nedohlíží nad spolupracovníky a vzhledem k organizační struktuře předpokládám, že většina z těch co nedohlíží nad spolupracovníky jsou studenti a 10 (33,3 %) s dohledem nad spolupracovníky, to znamená, že se jedná o manažera z nějakého oddělení.

Otázka č. 46

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Viz graf č. 39 v příloze

Z 30 dotazovaných zaměstnanců jich 14 (46,7 %) ve společnosti pracuje více jak 5 let, 11 (33,3 %) více než 1 rok a 5 (20 %) v rozmezí 2 až 5 let.

Otázka č. 47

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Viz graf č. 40 v příloze

Co se týče vzdělání, 18 (60 %) dotazovaných má střední školu s maturitou a s největší pravděpodobností, díky organizační struktuře a toho, že 20 z dotazovaných odpovědělo, že jejich pozice nezahrnuje dohled nad spolupracovníky jsou studenty vysokých škol a 12 (40 %) jich má vysokou školu již vystudovanou a jedná se tedy převážně o pracovníky na manažerské pozici.

2.6 Diskuze a navržená doporučení

Tato část mé práce se zabývá shrnutím výsledků dotazníkového šetření a případnými doporučeními.

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo identifikovat firemní kulturu ve společnosti Red Bull, vztah zaměstnanců k jednotlivým složkám firemní kultury a spokojenost jejich zaměstnanců s ní. Tento cíl se podařilo naplnit a pomocí dílčích cílů podrobněji popsat.

První dílčí cíl byl zaměřen na styl vedení a cíle společnosti. Demokratické vedení je charakteristické aktivní zapojení podřízených do rozhodování, vzájemný respekt a společné řešení problémů. Na otázku týkající se stylu vedení téměř všichni respondenti uvedli, že ho hodnotí jako demokratický. Na základě definice byli v dotazníku uvedeny další dvě otázky, a to jak velkou míru důvěry do nich řídící pracovníci vkládají a jak se společnost staví k novým nápadům. Na základě odpovědí se potvrdil výzkumný předpoklad č. 1, a to že ve společnosti ve velké míře převládá demokratické vedení s velkou mírou důvěry ze strany nadřízených.

Druhým dílčím cílem bylo identifikovat vztah zaměstnanců ke složkám firemní kultury. Složkami firemní kultury se rozumí hodnoty, normy, rituály a hrdinové. Na základě dotazníku byla potvrzena existence těchto složek a vztah zaměstnanců k těmto jednotlivým složkám. Jako nejvíce prosazovanou hodnotou byly dobré mezilidské vztahy a vysoká hodnota práce. Jak již víme z teoretické části, pro dobrý výkon je důležité, aby se zaměstnanci cítili dobře a přesně toho se snaží společnost aktivně dosáhnout nastavenými hodnotami. Dle dotazníku se jí to daří, jelikož téměř všichni respondenti uvedli, že se ztotožňuje se všemi uvedenými hodnotami a že se podle nich řídí. Další uvedenou složkou byly normy, tzv. Nepsaná pravidla, kde všichni respondenti potvrdili jejich existenci a zároveň i to, že se podle nich řídí.

Další složkou jsou rituály, je zřejmé, že i přes existenci rituálů několik respondentů uvedlo, že k rituálům nemají žádný vztah, ale přes to je dodržují, že s nimi nesouhlasí ale

dodržují je nebo že jsou zbytečné a nedodržují je. Z teoretická části už víme, že je přítomnost rituálů ve společnosti je důležitá pro hladké fungování organizace a vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí.

Poslední složkou jsou hrdinové, tzv. firemní vzory, kteří slouží jako prosazovatelé právě složek firemní kultury a takovým vzorem chování pro ostatní zaměstnance. V dotazníku sice větší část respondentů uvedla, že ve společnosti existuje firemní hrdina, ale oproti ostatním složkám firemní kultury je na tom nejhůř. Avšak, ti, co uvedli, že existuje, mají za to, že na ně má tato osoba pozitivní vliv, pracuje se jim lépe a pomáhá jim vidět i jiné cesty ve výkonu jejich práce. Potvrzuje nám to tedy to, co tvrdí teorie, že firemní hrdinové plní důležité funkce jako je motivace, nastavení standardů a poskytování modelového chování.

Třetím dílčím cílem bylo identifikovat symboly společnosti a jejich význam pro zaměstnance. Symboly jsou nositelem významu a vyjádření nějaké skutečnosti, a proto je pro společnost důležité, aby s nimi byli zaměstnanci sžiti a brali je jako přirozenou součást. Zde bylo z odpovědí patrné, jak velký význam mají symboly, jako je logo, firemní oblečení, sídlo společnosti, na zaměstnance a tímto způsobem jsme naplnili a výzkumný předpoklad č. 3.

Čtvrtým dílčím cílem bylo identifikovat styl komunikace, pracovní atmosféru a prostředí. I zde se mi podařilo naplnit výzkumný předpoklad a to sice, že ve společnosti panuje neformální atmosféra, která jde ruku v ruce s neformálním prostředím firmy. Na základě dotazníku zaměstnanci uvedli, že mají ve firmě přátelské prostředí, kde se z větší části všichni přátelé a tráví spolu i svůj volný čas, čemuž určitě ve velké míře napomáhá to, že je společnost organizátorem velkých sportovních a společenských akcí. Pomocí otevřených otázek bylo zjištěno, že za jedno z negativum nastavené firemní kultury je právě příliš uvolněné prostředí, malá zodpovědnost za činy a absence pravidel.

Posledním cílem bylo identifikovat vliv firemní kultury na personální činnosti a zjistit do jaké míry společnost zastává plnění vybraných personálních činností. V otázkách zaměřených na tento cíl zaměstnanci uváděli, že firemní kultura ovlivňuje získávání a

výběr zaměstnanců, a to z hlediska toho, že nejdůležitějším kritériem pro to, aby se člověk dostal do společnosti Red Bull, je, aby osobnostně zapadl, jak uvedla i manažerka HR oddělení, musí být tzv. Red Bull fit. Výzkumným předpoklad zde bylo, že vliv firemní kultury na personální činnosti je patrný, a i ten se nám podařilo naplnit. Součástí dotazníku bylo také jak moc je společnost proaktivní vůči vzdělávání a sebe rozvoji, kde se ukázalo, že by v této oblasti mohla být společnost více proaktivní.

Cílem práce je navrhnout případná doporučení. Výsledky dotazníkového šetření neodhalily zásadní nedostatky, ale i přesto navrhuji následující opatření, které vycházejí z dotazníkové šetření a interpretací výsledků.

Jak je uvedeno výše, složky firemní kultury jsou ve společnosti silně zakořeněny ale pro společnost by bylo dobré, aby posílila pozici firemního hrdiny, tak, aby ho registrovali nejlépe všichni zaměstnanci a tím zároveň posilovala ostatní složky firemní kultury, jelikož hrdina je jejich, v nejlepším případě, nositelem.

Rituály ve společnosti prokazatelně existují, ale doporučuji se zaměřit na to, aby zaměstnanci pochopily, proč je mají dodržovat a aby z jejich dodržování plynula nějaká výhoda. V další doplňují otázce, kde se autorka doptává na situaci, jakým způsobem respondenti jednají, když se rituály týkají bezprostředně jejich výkonu práce, víc jak polovina uvedla, že se jimi řídí jen z poloviny, což značí buď na nedostatečnou identifikaci s rituály nebo jejich nepochopení. Doporučení autorky je, aby společnost pomocí interního školení pomohla zaměstnancům pochopit proč jsou rituály důležité a zároveň jim dala možnost pro změnu či jiná doporučení pro zefektivnění výkonu práce.

Společnost by měla být více proaktivní v oblasti vzdělávání a seberozvoje, a to například tím způsobem, že bude svoje zaměstnance pravidelně informovat o možnostech, které mají mimo povinné školení a workshopy v rámci výkonu jejich práce.

3. Závěr

Firemní kultura je základním kamenem společnosti a je naprosto nezbytná pro její správné fungování. V dnešní době, kdy je čím dál tím víc zjevné, jakou sílu má lidský kapitál, je pro společnost důležité, aby měla dobře nastavenou, silnou ale také přitažlivou firemní kulturu.

Cílem bakalářské práce bylo získat co nejvíce relevantních zdrojů pro definici a popis firemní kultury a jejího vlivu na personální činnosti a na základě těchto teoreticky získaných poznatků a dotazníkového šetření popsat firemní kulturu ve vybrané společnosti navrhnout opatření a doporučení.

Pro teoretickou část byla významným zdrojem především odborná literatura a pro praktickou část konzultace s manažerkou HR oddělení, vlastní zkušenosti z pracovního poměru autorky a výsledky dotazníkové šetření.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a sloužila jako východisko pro zpracování praktické části. Teoretická část tvoří šest kapitol zabývajících se definicí, vytváření a změny firemní kultury, silnou firemní kulturou, jejím významem, firemní identitou a vlivem firemní kultury na personální činnosti.

V praktické části práce byla představena společnost Red Bull, její historie, strategie a vliv její firemní kultury na personální činnosti jako je získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich odměňování. Součástí praktické části je analýza vlivu firemní kultury na personální činnosti ve společnosti Red Bull a dotazníkové šetření, které bylo východiskem pro identifikaci firemní kultury a návrhů a doporučení na zlepšení.

Výsledky dotazníkové šetření ukázaly, že společnost Red Bull má velmi silnou firemní kulturu se kterou jsou zaměstnanci v zásadě spokojeni, ať už se jedná o péči nebo kariérní

růst. Ve společnosti panuje neformální přátelská atmosféra, kde jsou zaměstnanci spíše takovou rodinou než kolegy. V poslední řadě nám dotazníkové šetření ukázalo, že u některých složek firemní kultury dochází k nepochopení jejich významu.

Výzkumnými předpoklady formulovanými v kapitole o výzkumu byly, že firemní kultura ve společnosti Red Bull je silnou firemní kulturou se silně zakořeněnými složkami, jako hodnoty, rituály a normy a, že zaměstnání ve společnosti Red Bull může vést ke konformitě jedince.

Proto, abychom mohli o firemní kultuře tvrdit, že jde o kulturu silnou je zásadní, aby splňovala tři základní předpoklady.

Prvním předpokladem je, že jednotlivé oblasti firemní kultury musí jasně a srozumitelně dávat najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, akceptovatelná nebo nepřijatelné. Tohoto lze dosáhnout jen tehdy, pokud se kultura firmy opírá a dostatečný soubor hodnot, norem, symbolů a rituálů. Na základě dotazníkové šetření je zřetelné, že firemní kultura se ve společnosti opírá o soubor hodnot jako jsou normy, symboly, rituály a hodnoty.

Dalším předpokladem z teoretických poznatků je, že musí být rozšířená, je tedy nutné, aby byl každý, kdo ve společnosti pracuje dostatečně seznámen se všemi složkami firemní kultury aby se s jejich existencí setkávali pokud možno, co nejčastěji. I tento teoretický předpoklad je potvrzen výzkumným šetřením, jelikož většina dotazovaných uvádělo, že jsou seznámeni se složkami firemní kultury a že jsou součástí jejich každodenních pracovních činností.

V poslední řadě musí být zaměstnanci společnosti dostatečně s těmito složkami firemní kultury identifikováni. Z dotazníkové šetření nám vychází velká míra identifikace se složkami firemní kultury, tudíž i tento předpoklad byl správný.

Druhým předpokladem v praktické části bylo, že díky přísným kritériím při výběru zaměstnanců, může docházet ke konformitě a uzavření se v rámci jedné skupiny. Jedinec je v tomto případě nucen se přizpůsobit sociálnímu tlaku, který představují právě normy, hodnoty, rituály nebo symboly ve společnosti. V takovém případě je na jedince vyvíjen tlak se těmito složkám přizpůsobit a snadno se tak přehlídne opravdový potenciál za cenu stoprocentní identifikace se společností.

Jak většina respondentů uvedla, pro to, aby se člověk stal součástí společnosti Red Bull, musí osobnostně zapadnout do stávající firemní kulturu a identifikoval se s jejími složkami. Stejně tak uvedla i HR manažerka společnosti, že kandidát musí být tzv. Red Bull fit.

Praktická část měla i několik dalších dílčích předpokladů a cílů, které autorka rozebrala a na základě toho uvedla navržená doporučení.

Autorce se podařilo získat dostatek relevantních odborných informací pro popis firemní kultury a jejího vlivu na personální činnosti v teoretické části. V praktické části naplnila oba výzkumné předpoklady spolu s dílčími cíli a pomocí výzkumného šetření provedla rozbor firemní kultury ve společnosti Red Bull a následně uvedla několik doporučení. Stanovené cíle bakalářské práce se tedy povedlo splnit.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145

ROBBINS, Stephen P. Organization theory: structure, design, and applications. 3 edit. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, 1990. ISBN 0-13-639832-4.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

NOVÝ, Ivan. Interkulturní management – lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996, Expert (Grada). ISBN 80-7169-260-3.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

Internetové zdroje

Pohádka o okřídleném býku | E15.cz. Média – informace ze světa médií | E15.cz [online]. Copyright © 2001 [cit. 29.04.2018]. Dostupné z: <http://media.e15.cz/zurnal/pohadka-okridlenem-byku-726355>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 29.04.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=523117&typ=PLATNY>

Kantar Millward Brown [online]. Copyright ©o [cit. 29.04.2018]. Dostupné z: https://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Chart.pdf

Red Bull Vám dává křídla – RedBull.cz. [online]. Copyright © Joe Gall [cit. 29.04.2018]. Dostupné z: <https://www.redbull.com/cz-cs/>

Firemní zdroje

Osobní rozhovor s HR manažerkou

Osobní rozhovor s manažerem brand oddělení

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typologie firemní kultury podle Handyho

Obrázek č. 2: Bariéry mezi jednotlivými úrovněmi pracovníků

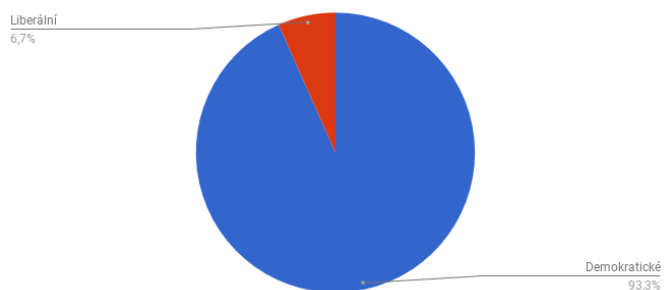
Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Negativa a pozitiva firemní kultury ve společnosti z pohledu respondentů

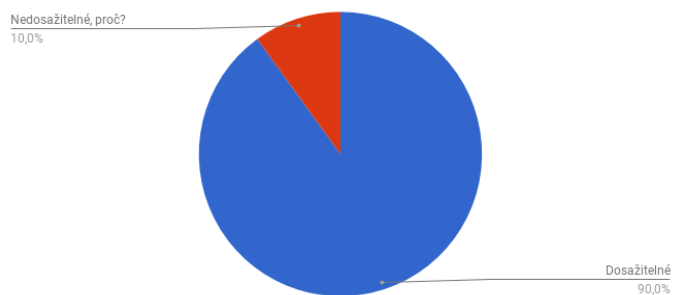
Seznam grafů

Zdrojem grafů je vlastní dotazníkové šetření

Graf č.1: Styl řízení vedení

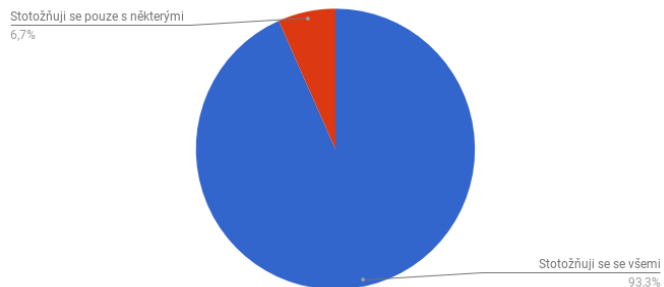


Graf č. 2: Cíle



Graf č. 3: Prosazování hodnot

Graf č. 4: Názor na hodnoty



Graf č. 5: Řízení dle hodnot

Graf č. 6: Vliv hodnot

Graf č. 7: Názor na normy

Graf č. 8: Normy a usnadnění práce

Graf č. 9: Spokojenost s normami

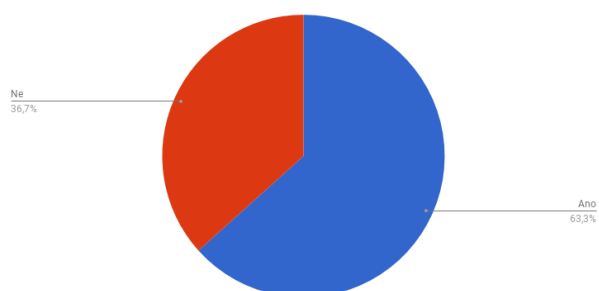
Graf č. 10: Názor a rituály

Graf č. 11: Rituály a výkon práce

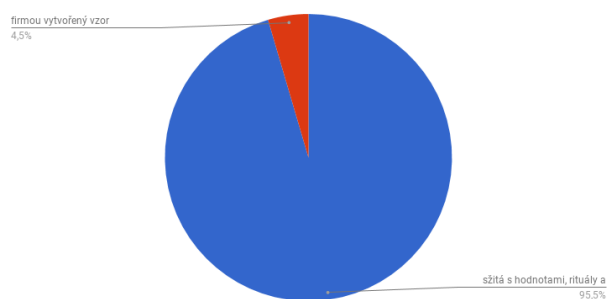
Graf č. 12: Rituály a jejich vliv

Graf č. 13: Spokojenost s rituály

Graf č. 14: Existence firemního hrdiny



Graf č. 15: Typ firemního hrdiny

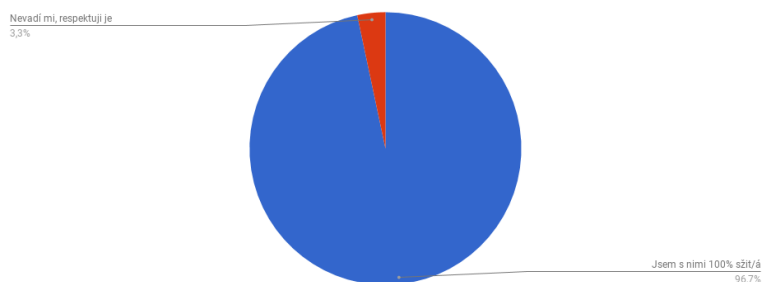


Graf č. 16: Vztah s firemním hrdinou

Graf č. 17: Vliv firemního hrdiny

Graf č. 18: Společnost a symboly

Graf č. 19: Symboly a jejich význam

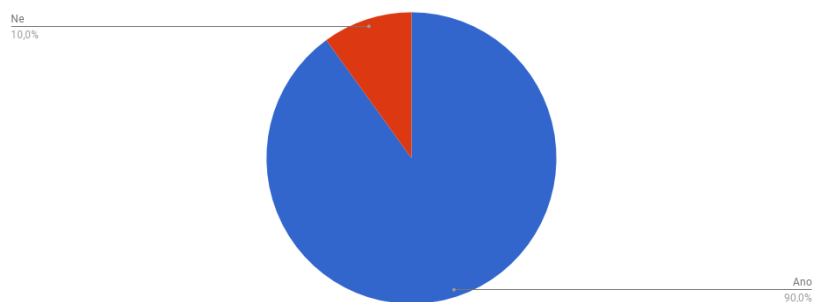


Graf č. 20: Symboly odrazem aktivit ve společnosti

Graf č. 21: Symboly a efekty

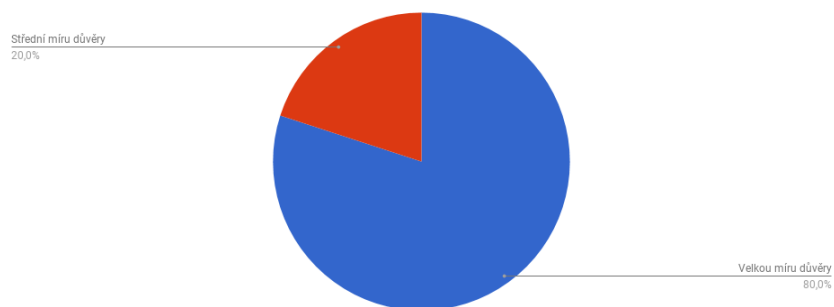
Graf č. 22: Odměňování dle hodnot, norem a rituálů

Graf č. 23: Setkávání pracovníků mimo pracovní dobu

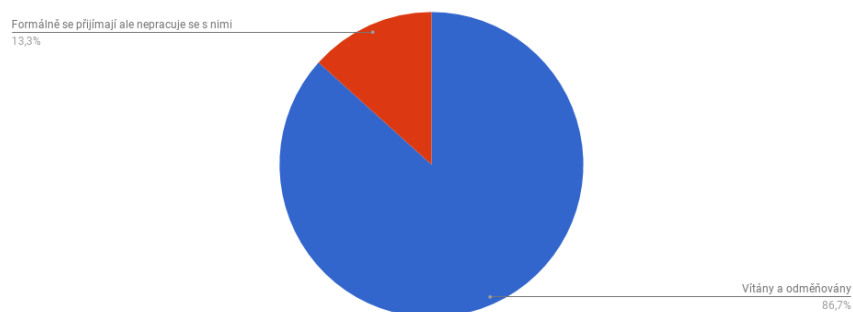


Graf č. 24: Pracovní atmosféra ve společnosti

Graf č. 25: Míra důvěry

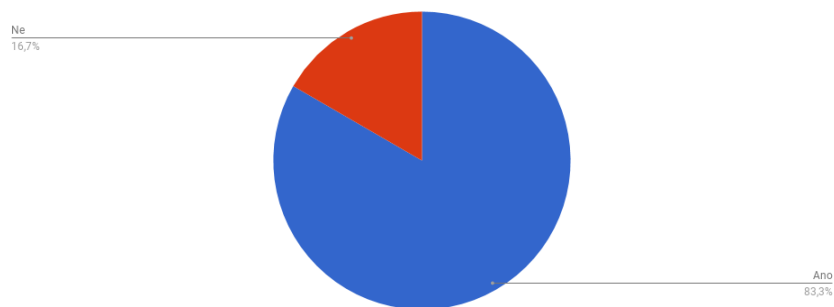


Graf č. 26: Přístup k novým nápadům

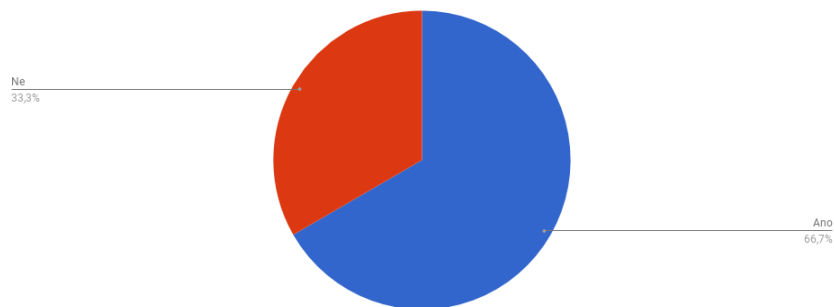


Graf č. 27: Firemní prostředí

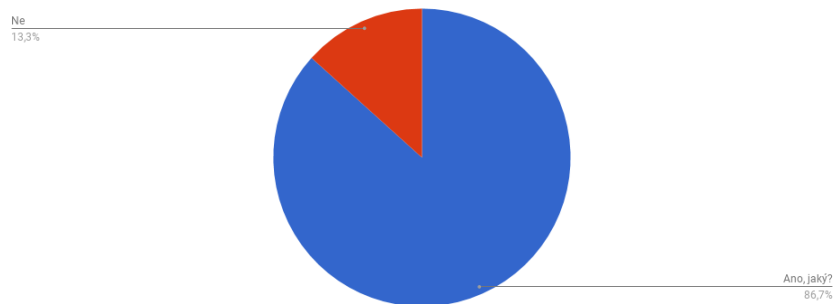
Graf č. 28: Vliv firemní kultury na získávání a výběr zaměstnanců



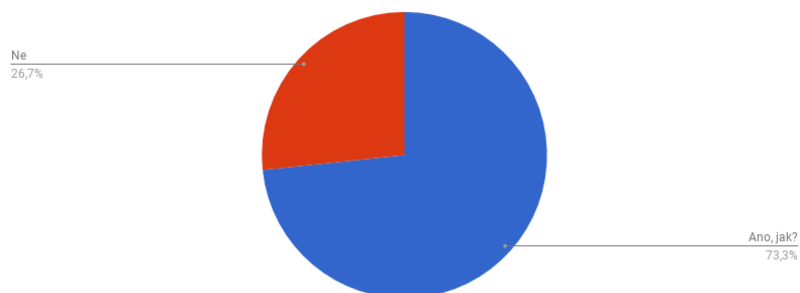
Graf č. 29: Nezvyklosti během výběrového řízení oproti jiným společnostem



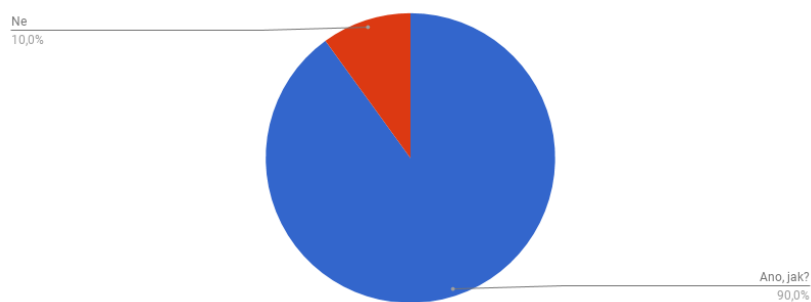
Graf č. 30: Možnost vzdělávání a rozvoje



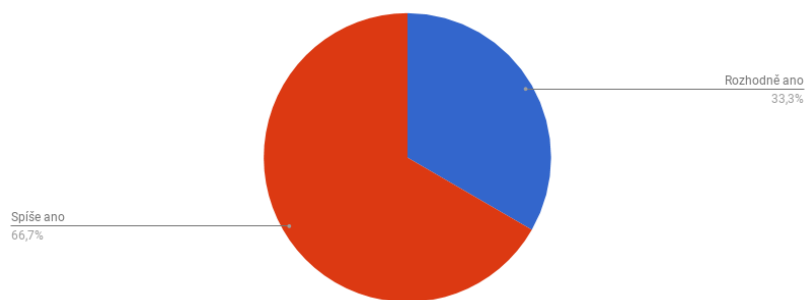
Graf č. 31: Proaktivita vůči sebevzdělávání a rozvoje



Graf č. 32: Soulad možností vzdělávání a rozvoje s firemní kulturou



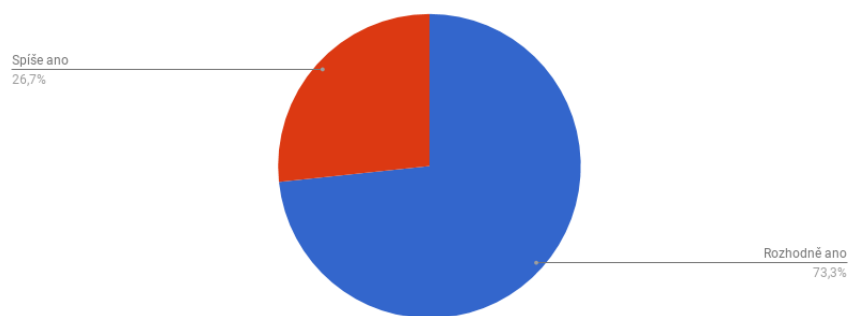
Graf č. 33: Spokojenost s možností osobního rozvoje



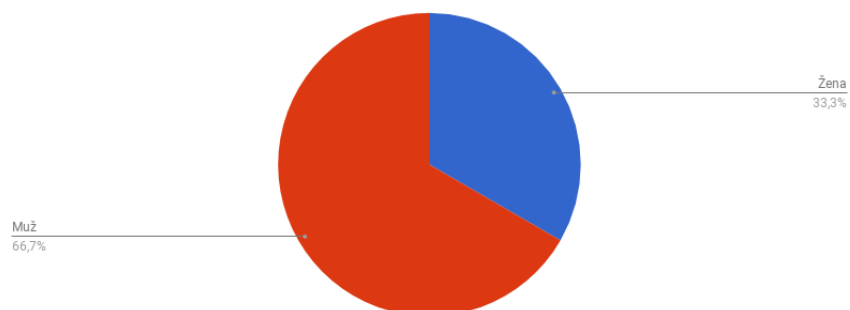
Graf č. 34: Spokojenost s možnostmi kariérního růstu

Graf č. 35: Spokojenost s péčí o zaměstnance

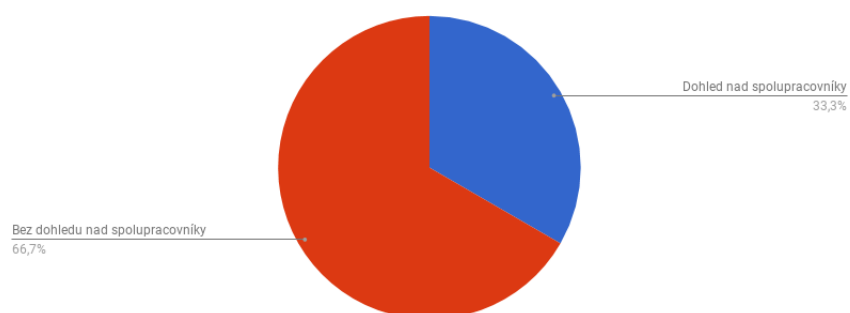
Graf č. 36: Spokojenost s pracovním prostředím



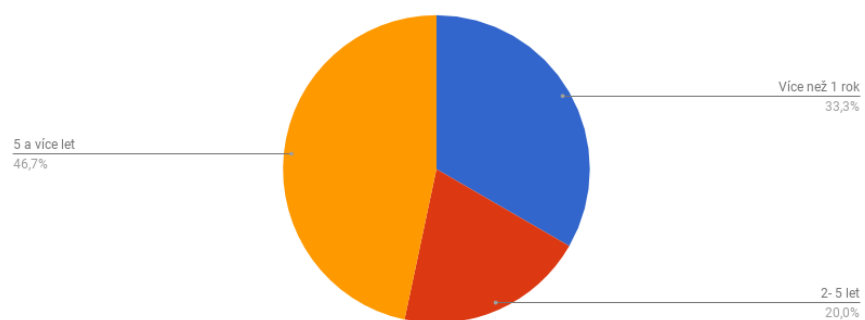
Graf č. 37: Pohlaví



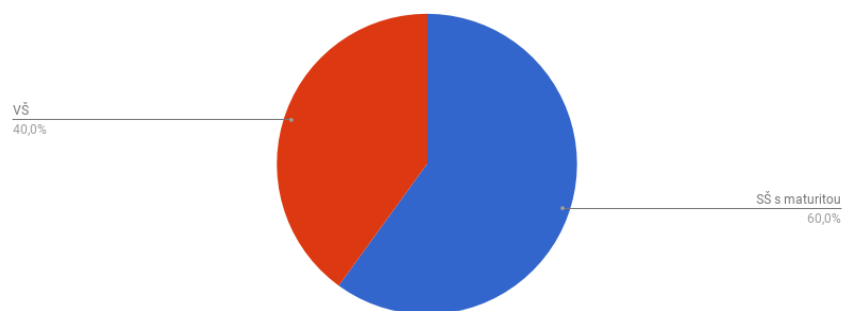
Graf č. 38: Pracovní pozice



Graf č. 39: Délka pracovního poměru



Graf č. 40: Dosažené vzdělání



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení:

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis